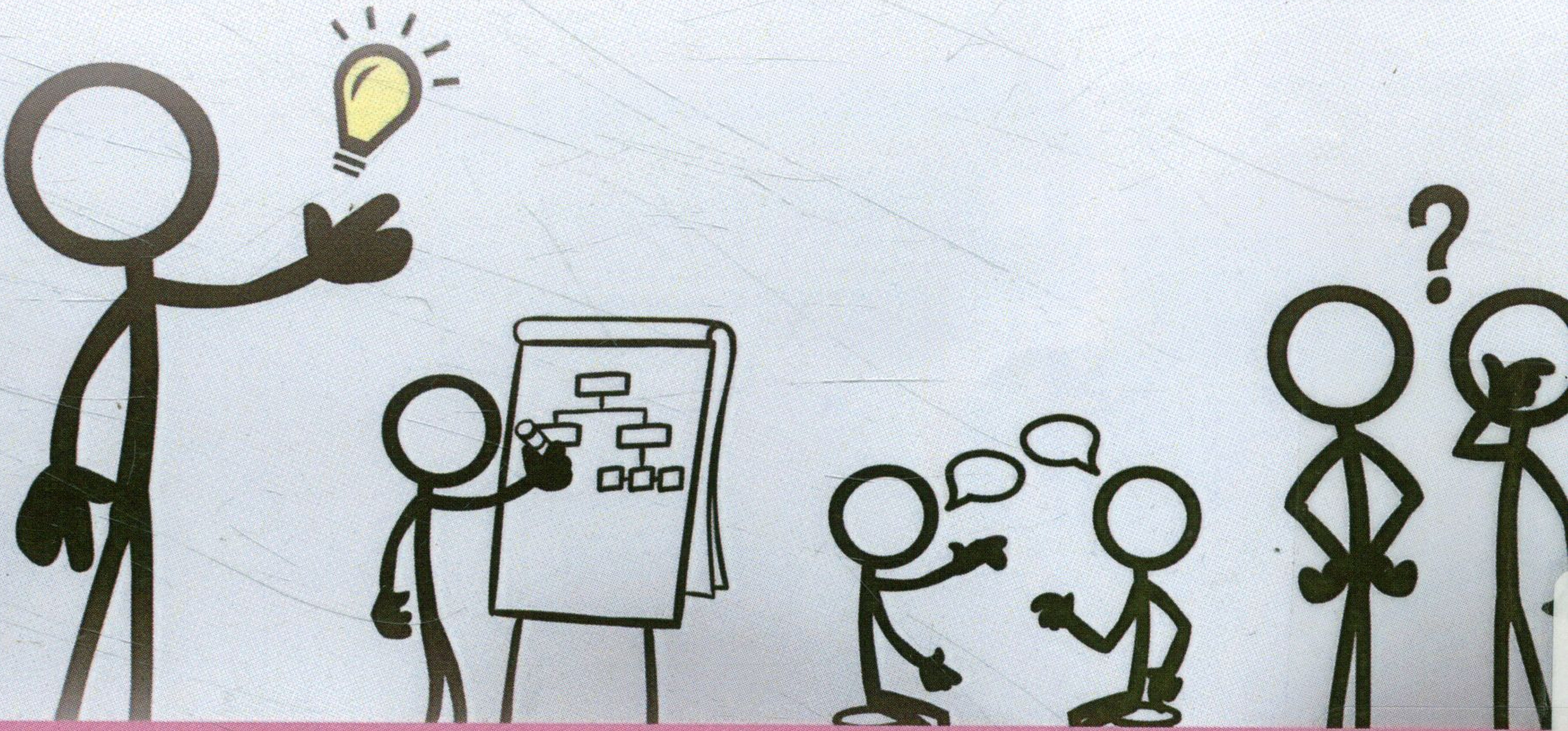
ادارة المشاريع الصغيرة

محمد عبد الله ابو غزلة



للنشر والتوزيع

إدارة المشاريع الصغيرة

إدارة المشاريع الصغيرة

محمد عبد الله أبو غزلة

الطبعة العربية
2015م



دار امجد للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/4/1769)

658.404
ابو غزلة، محمد عبدالله
إدارة المشاريع الصغيرة/محمد عبدالله ابو غزلة عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2014
( )ص.
ر.إ.: 2014/4/1769
الواصفات: /إدارة المشاريع//إدارة الأعمال



دار أمجد للنشر والتوزيع

جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٣٢
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٢٦٧٠

هاتف: ٤٦٥٢٢٧٢ ٠٠٩٦٢٦
فاكس: ٤٦٥٣٢٧٢ ٠٠٩٦٢٦

dar.almajd@hotmail.com
dar.amjad2014dp@yahoo.com

عمان - الأردن - وسط البلد - مجمع الفحيص - الطابق الثالث

المقدمة

يقوم الإنسان بتنفيذ المشروعات منذ الأيام الأولى لنشاطه ، فحفلات الصيد التي كان يقوم بها أسلافنا في فترة ما قبل التاريخ كانت مشروعات لأنها موجهة لهدف محدد .

الا أن إدارة المشروعات هي تطور حديث وهي منتج جانبي للمشروعات الرئيسية للحرب العالمية الثانية وأشهرها مشروع (منهاتن) الذي نقل إدارة المشروعات من نطاق المصادفة إلى نطاق الإعداد المتقن من الناحية المثالية على الأقل.

وبعد الحرب العالمية الثانية كان هناك منافسة لتنفيذ المشروعات ، حيث يتطلب أن يتم إنجاز المشروع ضمن ثلاثة قيود هي (الزمن – الكلفة – الجودة)

وإدارة المشروعات هي الحلقة الوسطى التي تحاول أن تحصل على هدف معين ، ضمن كلفة أو ميزانية مدروسة وفي زمن محدد ومواصفات كافية . وعندما يتكسر أحد قيود المشروع الثلاثة فالحاجة إلى إدارة المشروعات تخف ولا يمكن إنجاز إدارة المشروعات .

و يرى كثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها، وكذلك المشاريع المتوسطة من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة

الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى. ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماماً متزايداً، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة.

ونظراً لأهمية هذه المشروعات أخذت معظم الدول النامية تركز الجهود عليها، حيث أصبحت تشجع إقامة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة. ويأتي الاهتمام المتزايد بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة ، يقل حجم الاستثمار فيها كثيراً بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة ، كما أنها تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

وقد وجدت هذه المشروعات مختلف أشكال الرعاية والمساندة، من القطاعين العام والخاص لمساهمتها الكبيرة في قطاع الصناعة، فعلى سبيل المثال تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته 90 ٪ تقريباً من المنشآت في العالم وتوظف من (50٪ – 60٪) من القوى العاملة في العالم. فكان لابد من توفير الدعم بمختلف أشكاله

لهذه القطاعات الحيوية نظراً لأهميتها، وحتى تتخلص من أهم العقبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ألا وهي عدم قدرة أصحابها على توفير التمويل اللازم لاستمرارية نشاطها.

وتعتبر المعاملة التفضيلية التي تحصل عليها المشروعات الصناعية الكبيرة الدافع الرئيس لاستحداث برامج ضمان مخاطر القروض بهدف تسهيل التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة، وتمكينها من الحصول على التسهيلات الائتمانية عن طريق ضمان مخاطر هذه القروض لدى البنوك والمؤسسات المالية، مما يؤدي إلى زيادة إقبال البنوك على منح التسهيلات لشريحة أوسع من المستثمرين وأصحاب المشاريع ذات الجدوى الاقتصادية الذين لا تتوافر لديهم الضمانات التقليدية الكافية، ويؤدي ذلك إلى نمو هذه المشروعات وتطورها واستمراريتها.

الفصل الأول

مدخل إلى علم المشـاريع

1-مفاهيم عامة:

◄ مجموعة من المهام المحددة لحل مشكلة معينة مع تحديد نقطة بداية ونقطة نهاية ومقدار محدد من الأعمال والإنجاز المطلوب بالإضافة إلي ضرورة وجود ميزانية وفريق عمل يمتلك مجموعة من المهارات لإتمام وإنجاز كل ذلك.

◄ أو هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتنفق من أجله الأموال للحصول علي منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة , و قد يكون المشروع زراعي أو صناعي أو سياحي أو خدمي وقد يكون مشروعا كبيرا أو مشروعا صغيرا أو متوسط الحجم ، قد يكون مشروعا محليا أو مشروعا قوميا أو مشروعا دوليا.

كما أن تعريف المشروع يمكن أن يتم من خلال مكوناته وهي:

- مخرجات محددة : منتجات أو نتائج (أفكار– أو خدمات).
- مواعيد محددة : مواعيد بداية عمل المشروع وانتهاءه.
- موازنات تقديرية محددة: كم التمويل والأفراد والمعدات والتسهيلات والمعلومات المطلوبة.

مع مراعاة أن كل عنصر يؤثر علي العنصرين الآخرين.

إدارة المشروع

الإدارة مصدر أدار، وأدار الشيء جعله يدور وتعاطاه وأحاط به. وقد اكتسب هذا الفعل في العصر الحديث معنى فيه بعض التوسع في المعنى الأول، وغدا القول «أدار شؤون الدائرة أو الوحدة الإنتاجية» يعني ساسها وتولى تصريف أمورها فهو مدير. فإذا تولت شؤون المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية هيئة وقامت بإدارتها كان الحديث عنها على أنها الهيئة التي تتولى شؤون مشروع متكامل صناعي أو تجاري أو إنتاجي أو غير ذلك.

ومن هنا يكون الحديث عن إدارة المشروع enterprise management للدلالة على من يتولى شؤون المشروع من حيث التوجيه والإشراف على العاملين والمعطيات الإنتاجية المتكاملة.

والإدارة عمل إنتاجي قائم بذاته، ولها دور أساسي في العمليات الإنتاجية ولها خصائصها.

ولما كانت عناصر الإنتاج لا تستطيع أن تأخذ وضعاً إنتاجياً إلا عندما تكون على هيئة «وحدة إنتاجية»، أو ما يُسمى بالمشروع، كانت العمليات الإنتاجية لا تستطيع أن تأخذ مجراها إلا بإمرة مركز قيادي واحد هو قيادته الإدارية،وهكذا يكون دور الإدارة في الوحدة الإنتاجية مماثلاً دور الدماغ في جسم الإنسان، وتكون مهمة

الإداري هي تنظيم أوضاع المشروع والإشراف على سير العمل فيه واتخاذ القرارات الكفيلة بتجميع عناصر الإنتاج داخل المشروع باستخدام أفضل التقنيات المناسبة لعمليات الإنتاج وتوفير أفضل الشروط لمجمل العلاقات الإنتاجية داخل المشروع وعلاقات المشروع مع المحيط الخارجي. إن كل هذه العمليات يجب أن تتم على أساس هو تحقيق أكبر مردود ممكن بأقل مقدار من التكاليف، أو بتعبير أكثر شيوعاً هو الحصول على الربح، والإدارة هي إذن، من حيث الإجراء، العملية أو الطريقة المستخدمة لتسيير المشروع بحسب تقنيات مناسبة، يمكن تسميتها تقنيات الإدارة، من أجل الحصول على الربح أو تحقيق منفعة عامة. وإدارة المشروع يمكن أن يقوم بها شخص واحد هو رئيس المشروع، ويمكن أن تقوم بها مجموعة صغيرة من الأفراد يسمون المديرين، وذلك بحسب حجم المشروع.

2- المنظور التاريخي لإدارة المشاريع

تطورت إدارة المشروع تاريخياً مع تطور طبيعة المشاريع ذاتها سواء أكانت تجاريةً أم صناعيةً. فقد مرّ المشروع بمرحلة الصانع البسيط الذي كان يستخدم أدواته البسيطة ويعمل لتدارك حاجاته الضرورية، إلى مرحلة الصانع المتنقل الذي كان يقوم بتحويل بعض المواد ويقدمها لغيره (للمستهلك) مقابل سلعة أخرى، وإلى مرحلة الصانع المحترف الذي كان يشتري المواد الأولية لحسابه ويصنعها بأدواته

اليدوية ثم يبيعها مصنوعة للتاجر الوسيط. ثم جاء دور آخر فقد فيه الصانع استقلاله وأصبح يعتمد على صاحب العمل الذي يقدم له المواد الأولية فيصنعها هو في منزله ثم يسلمها إلى صاحب العمل، وبذلك تحرر الصانع من عبء الشراء والبيع والتمويل ومن مخاطر ملكية المواد والبضائع المصنوعة. وظل كذلك إلى أن ظهرت الآلات الحديثة وتم استخدامها فطغت على الآلات اليدوية وأصبح في غير مقدور الصانع أن يملك الآلة الحديثة للإنتاج، فراح يؤجر عمله لأصحاب المصانع.

وهكذا حل المصنع محل المنزل مكاناً للإنتاج وأصبح الإنتاج لمد الأسواق بدلاً من الإنتاج لتلبية طلبات، وبدأت المشروعات الكبرى وشركات الأموال في الظهور والانتشار، وبدأت المنافسة تحتدم بين المنتجين على اكتساب الأسواق والفوز برضى أكبر عدد من المستهلكين فازدادت أهمية الإدارة لتغدو عاملاً رئيساً من عوامل النجاح في الإنتاج والتسويق وتحسينها وفي زيادة الأرباح، وبدأ الطلب على فئة المديرين الذين تتوافر لديهم القدرة والخبرة يزداد يوماً بعد يوم، في حين لم يكن هنالك في الماضي من يفكر بهذه المهنة الإدارية على أنها عمل مستقل بل كانت من ضمن الأعمال التي يقوم بها المنتج ذاته.

وتتخذ المشروعات أشكالاً قانونية مختلفة بحسب طبيعة تكوينها والغاية التي تُنشأ من أجلها. فقد تكون مشروعات فردية أو مشروعات عامة تمتلكها الدولة، وقد تكون شركات تضامن أو شركات توصية بسيطة أو شركات محاصّة. وقد تكون أيضاً شركات أموال مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة. وهناك أيضاً المشروعات المختلطة وكذلك الشركات ذات الجنسيات المتعددة.

ويتأثر اختيار الشكل القانوني للمشروع بعدة عوامل يكون في مقدمتها: مدة المشروع المتوقعة، ودرجة المخاطر والمميزات المختلفة التي تمنحها الدولة لبعض الأشكال القانونية من دون غيرها، ونظرة المجتمع إلى كل شكل من الأشكال القانونية المختلفة للمشروعات.

3- الوظائف في المشروع

تتوقف الوظائف الرئيسة للمشروع على طبيعة النشاط الذي يقوم به. فإذا كان المشروع صناعياً كانت أهم الوظائف الرئيسة فيه الوظائف الآتية:

وظيفة الإنتاج: وتعد من أهم الوظائف في المنشآت الصناعية، وهي تتعلق بإيجاد المنافع الشكلية للمواد والخامات،وذلك بتحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم. ولكن هذه الوظيفة الأساسية تنطوي على الكثير من الوظائف الفرعية مثل اختيار موقع المصنع، وترتيب الآلات، وتحديد درجة الآلية،

والتصميم الهندسي للسلعة والتنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية والعمليات الإنتاجية داخل المصنع، والحصول على المواد، وتخطيط الإنتاج،ورقابة الإنتاج والجودة.

الوظيفة المالية: تعد هذه الوظيفة حيوية لكل مشروع، لأن جميع مشروعات الأعمال تحتاج إلى الأموال حتى تستطيع القيام بنشاطاتها.

وكل وظائف المشروع الأخرى تقريباً لا يمكن النهوض بها من دون توافر الأموال اللازمة، فمهمة هذه الوظيفة هي تزويد المشروع بالمال اللازم من مصادر متعددة قد تكون دائمة أو مؤقتة وقد تكون ملكية أو اقتراضاً. ولا يقتصر النشاط المالي على الحصول على الأموال بل يمتد لكي يشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال. ومن أهم أهداف هذه الوظيفة العمل على احتفاظ المشروع بسيولة نقدية كافية تجعله قادراً على مقابلة التزاماته عند حلول مواعيدها.

ويدخل ضمن هذه الوظيفة النشاط المحاسبي للمشروع.

وظيفة الأفراد: تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوة العاملة وجعلها راضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال. ويستلزم هذا القيام بنشاطات مختلفة مثل حصر الوظائف اللازمة وتحديد مواصفاتها، والمحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل، والحصول على الأفراد المناسبين وتأهيلهم للعمل. وتهتم بوضع سياسات الأجور

والمكافآت والترقيات، وتنظيم علاقات العمل، وتقديم الخدمات للعاملين ومراقبتهم للتأكد من أن العاملين يعملون على تحقيق أهداف المشروع.

وظيفة التسويق (أو الإدارة التجارية): تهتم هذه الإدارة بكل النشاطات الضرورية التي تبذل ليبقى طلب السلع التي ينتجها المشروع قائماً.

وهي توجه نشاطاتها، بوجه خاص نحو انسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستعمال أو الاستهلاك. إن هذه الوظيفة الحيوية التي تعد المحور الرئيس في منشآت الأعمال تشمل وظائف أخرى مهمة مثل عملية البيع والتخزين والنقل. فوظيفة البيع تهتم بتحويل ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى الوسطاء أو المستهلكين مما يستدعي اختيار طرائق التوزيع المناسبة وتحديد أسعار البيع، والقيام بالحملات الإعلانية والترويجية لكسب «زبائن» المشروعات المنافسة، وكذلك اختيار العاملين في البيع وتدريبهم.

أما وظيفة النقل فتعمل على خلق المنفعة المكانية للسلع، في حين تعمل وظيفة التخزين على خلق المنفعة الزمنية.

بحوث العمليات ودراسة السوق: تهدف بحوث العمليات إلى حل مشاكل الإدارة التي تنشأ في المؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها.

وتُستخدم من أجل ذلك طرائق علمية تطبق بها الأساليب الكمية لحل هذه المشاكل سواء أكانت تسويقية أم إنتاجية أم لأغراض عسكرية أم غير ذلك.

أما أبحاث السوق فقد عرّفتها جميعه التسويق الأمريكية بأنها تلك المعلومات التي يتم تجميعها وتسجيلها وتحليلها بشأن كل ما يتعلق بمشاكل تسويق السلع والخدمات. لذا فإن هذه المعلومات تختص بالنشاطات التسويقية سواء أكان ذلك متصلاً بالمنتج أم بالبائع أم بالمستهلك ويجب أن تأتي هذه المعلومات من مصادر موثوق بها، ويجب أن تكون مطابقة لواقع السوق. ويتركز نشاط أبحاث السوق بوجه خاص على النشاطات التي تتضمن جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلات التسويق. وتطورت أبحاث السوق مع تطور المشروعات وتنوع منتجاتها. أما عملية أبحاث السوق فإن في مقدمة ما تشمله، تحديد المشكلة واقتراح الحلول أو البدائل المناسبة لمعالجتها، ووضع تصاميم تفصيلية لكل من البدائل المقترحة، وجمع المعلومات المتعلقة بكل منها.

وقد أسهمت التقنية الحديثة،وخاصة الحاسوب، في حل مشاكل أبحاث السوق واعتمدت الطرائق الكمية مثل بحوث العمليات ونظرية المباراة للوصول إلى الحل الأمثل لمشاكل المخزون، وتخصيص الموارد ودراسة مشكلة الوقت فيما يتعلق بمراحل الإنتاج أو بخدمة ما، وكذلك المنافسة بين المشروعات. وقد قدمت هذه

التقنيات إلى المسؤولين عن التسويق نتائج مهمة أسهمت إلى حد كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المشاكل.

وظائف الإدارة

يجب التفريق بين وظائف المشروع التي ذكرت آنفاً ووظائف الإدارة التي هي من مهام المدير الإداري أو الجهاز الإداري. وقد اتفق المفكرون الإداريون على أن النشاط الإداري يتألف من مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمارسها المديرون. إلا أن هؤلاء المفكرين أنفسهم اختلفوا في تعداد هذه الوظائف تبعاً لاختلاف فلسفة الباحث المهتم بهذه الوظائف وطريقة تصنيفها. ويذهب بعض الباحثين إلى أن وظائف الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة. ويحدد آخرون هذه الوظائف قائلين إنها التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة. وثمة باحثون آخرون يرون أن مهمة المدير هي وضع الأهداف والتنظيم والتنشيط.

إن عملية وضع الأهداف هي نقطة البداية لكل مشروع، ثم تأتي عملية التخطيط لتنفيذ هذه الأهداف. ومن هنا أتت التسمية وهي التخطيط بالأهداف، ويعني ذلك توجيه النشاطات من أجل تحقيق أهداف المشروع بوساطة خطط منسجمة ومنسقة فيما بينها.

أما التنظيم فيؤلف البنية التحتية لنظام الإدارة وذلك بإنشاء أقسام إدارية مكونة من عناصر إنسانية حددت لها أهداف ومهمات وجهزت بالمصادر اللازمة من أجل القيام بواجباتها، لذا عرفت الأوضاع والأدوار التي تقوم بها هذه الأقسام في المشروع ووضعت لها الطرائق والسبل اللازمة من أجل معرفة سير عملها. وأدرج كل ذلك ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع الذي يحدد العلاقات الضرورية بين مختلف الأقسام من أجل تنسيق نشاطات العاملين في المشروع، ومراقبتها وتقويمها. ويلجأ المدير عند تنظيم مختلف النشاطات وجمعها في وحدات إدارية إلى أسس تحقق مزايا التنظيم الجديد. وهذه الأسس هي: تجميع النشاطات بحسب وظائف المشروع والتجميع على أساس المناطق الجغرافية أو مواقع هذه الوحدات والتجميع على أساس السلع والتجميع على أساس العملاء والتجميع على أساس العمليات والتجميع على أساس الوقت (بحسب الورديات).

أما التنشيط فهو العملية التي تعنى بتوحيد الكفايات الفردية وحفزها عن طريق التأثير في قدرات العاملين وإمكاناتهم، وذلك بتأهيلهم وتكوينهم من أجل تحسين كفاية المشروع وتحقيق أهدافه.

ومن أجل ذلك لا بد من أن تلتقي دوافع العاملين في المشروع مع دوافع المشروع نفسه.

لذا تقوم الإدارة بعملية الرقابة الاجتماعية التي تتضمن طرائق السلطة، وتقويم النتائج، والعقوبات، والمكافآت، وتكوين الأفراد وكيفية قيادتهم. وحتى يحقق المشروع أهدافه لا بد من أن تتوحد جهود جميع أقسامه مع جهود الأفراد في جو يسوده التعاون والانسجام. ومن هنا جاء حرص الإدارة على رفع معنويات العاملين بالمشروع والاهتمام بجو العمل. هذا ما دعا أصحاب مدرسة «علم نفس اجتماع المنظمة» إلى أن يهتموا بفكرة التنشيط في العمل ودراسة سلوك العاملين واتجاهاتهم وذلك من أجل أن تلتقي مصالح العاملين مع مصالح المشروع.

4- الأبعاد الاجتماعية للمشروع

إن إحدى الخصائص البارزة للمشروع هي أنه نوع خاص من تجمع الأفراد. وبفضل إسهام هؤلاء الأفراد في العمل الجماعي يستطيع المشروع أن يحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها. إلا أن هؤلاء الأفراد ينتمون إلى طبقات اجتماعية وفئات مهنية، يأتي كل منهم إلى المشروع ومعه قيمه ومعتقداته، وله أهدافه التي يريد تحقيقها انطلاقاً من العمل الذي يقوم به،وبذلك يبرز الصراع بين الفرد والمشروع لأن لكل منهما هدفه الخاص ولأن كلاً منهما يبحث عن منفعته الخاصة.

ثم يتطور هذا الصراع ليأخذ شكلاً آخر وبُعداً جديداً هو البحث عن امتلاك وسائل الإنتاج، وإن لم يتحقق ذلك فيصبح الصراع من أجل الحصول على سلطة

القرار في المشروع أو المشاركة فيه على الأقل. وهو ما يلحظ غالباً في المشروعات التي توجد في النظم الرأسمالية.

أما في حالة المشروعات التي تعمل في ظل نظام اشتراكي أو سائر على طريق الاشتراكية فغالباً ما تتجه إدارة المشروع نحو منحى آخر هو الأخذ بمبدأ ديمقراطية الإدارة، ويعني ذلك أخذ المنتجين زمام المبادرة في إدارة المشروع مباشرة أو تمثيلهم في مجالس الإدارة أو اللجان الإدارية.

وبذلك يستطيع العاملون في الإنتاج أن يرعوا مصالحهم مباشرة عن طريق وضع الأهداف والخطط أو المشاركة في وضعها، وبذلك يزول الصراع وتتوافق مصالح العاملين مع مصالح المشروع والمجتمع على السواء.

5- الريادة في إنشاء المشاريع

الريادي أو المبادر Entrepreneur : هو الشخص الذي يبتكر فكرة المشروع، ويبدأ بتجميع المصادر المالية والبشرية والمعلومات حول هذه الفكرة من اجل تحويلها الى واقع من خلال تأسيس المشروع ومتابعته لاحقا .

ما هي دوافع الرواد في إنشاء المشاريع :

(1) تحقيق الربح : يعد أكبر دافع للأشخاص لعمل المشاريع الاستثمارية.

(2) الحرية في العمل ولاستقلالية : فقد بينت إحدى الدراسات أن النسبة العظمى من أصحاب

(3) المشاريع الذين تركوا عملهم كموظفين لإنشاء مشاريع خاصة بهم هو رغبتهم في أن يكونوا رؤساء أنفسهم ويتخذوا القرارات لا أن تملى عليهم وأن لا يكونوا تحت إشراف شخص أخر .

(4) تحقيق الرضا : الريادي يرى في العمل الخاص متعة وبعدا عن الروتين .

أسباب نجاح المشاريع :

هناك كثير من الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المشاريع ، منها :

أولا : الأسباب المتعلقة بالإدارة ، وتتمثل في :

(1) القدرة على تحديد أهداف المشروع ، ووضع الخطط اللازمة .

(2) الثقة بالمرؤوسين ، وتحفيزهم على العمل ، وتفويضهم السلطات اللازمة لإنجاز المهام

(3) الاعتماد على المعلومات الدقيقة ، واستشارة أصحاب الخبرة عند اتخاذ القرارات .

(4) العمل على تقليل التكاليف إلى أقل حد ممكن دون التأثير على الجودة .

(5) الرقابة الصحيحة على العمل ، والسير في إجراءات تقويم الأخطاء بسرعة عند حدوثها

ثانيا : الأسباب المتعلقة بالموظفين ، وتتمثل في :

(1) الكفاءة والخبرة بالعمل .

(2) الرغبة في العمل .

(3) الحرص لدى العاملين على مصلحة المنشأة ، والعمل بأخلاقيات الوظيفة

ثالثا : أسباب متعلقة ببيئة العمل ، ومنها :

(1) التعاون والعمل بروح الفريق وعدم وجود خلافات بين العاملين .

(2) الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل والوصف الوظيفي .

(3) مناخ وظروف عمل مساعدة على نجاح المشروع ، مثل :

- الظروف الاقتصادية :مثل ارتفاع متوسط دخل الفرد ، وانخفاض البطالة وانخفاض سعر الفائدة البنكية .

- الظروف السياسية المستقرة : مثل عدم وجود حروب وثورات او صراعات داخلية وسيادة روح القانون .

- الظروف الاجتماعية : مثل سيادة روح التعاون بين أفراد المجتمع ، والالتزام بالأخلاق والعادات والتقاليد الاجتماعية القيمة مثل الصدق ودفع الحقوق لأصحابها

6- الأسباب التي تؤدي إلى فشل المشاريع :

يمكن إجمالي الأسباب التي تؤدي إلى فشل مشاريع الأعمال ، كالآتي :

(1) الظروف الاقتصادية غير المستقرة والمرتبطة بوجود البطالة ، وارتفاع سعر الفائدة على الاقتراض ، أو انخفاض دخل الفرد في المجتمع ، مما يؤدي إلى انخفاض المبيعات والأرباح ، علما بأن الظروف الاقتصادية ترتبط بالوضع السياسي السائد في كثير من الأحيان .

(2) التمويل : مثل ارتفاع سعر الفائدة على الأموال المقترضة ، أو عدم كفاية رأس المال.

(3) نقص الخبرات : تفشل كثير من المشاريع بسبب عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة في مجال العمل .

(4) ضعف القدرة على إدارة المشروع : والتخطيط له ، وتنظيم العمل وتوجيه العاملين وتحفيزهم والرقابة على أدائهم .

(5) عدم تعاون الموظفين في إنجاح المشروع واهتمامهم بمصالحهم الخاصة ، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجهم .

(6) سوء التخطيط الاستراتيجي للمشروع .

(7) الكوارث ، الإهمال ، الاحتيال من الآخرين وغيرها .

7- أنواع المشـــاريع الاستثماريـــــــة:

لابد من تنوع المشاريع أو منشآت الأعمال ،وذلك لتغطية الاحتياجات والرغبات المختلفة لأفراد المجتمع ، ويمكن تقسيم المشاريع معتمدين على عدة أسس مختلفة ، مثل :

حجم المشروع ، وشكل ملكيته ، ونوع النشاط الاقتصادي .

أولا : أنواع المشاريع حسب الحجم :

تقسم المشاريع حسب الحجم إلى :

المشاريـــع الصغيـــرة :

تختلف المعايير التي تضعها الدول لتعريف المشاريع فبعض الدول تعدها أنها التي توظف أقل من 10 عمال، وبعضها يرى أنها التي توظف أقل من50 عاملا وقد يصل إلى 500 عامل ، ويمكن تلخيص أهم المعايير المستخدمة في مختلف دول العالم بالآتي :

(1) لايزيد عدد العاملين عن عدد محدد(عشرة عاملين).

(2) تمويل المشـــروع من شخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص.

(3) تسويق منتجات المشروع في الدولة نفسها غالبا .

(4) لا يزيد رأس مال المشروع عن حجم معين .

(5) لا تزيد مبيعات المشروع عن حجم معين .

(6) قيمة أصول المشروع (مجوداته). صورة لمشروع صغير (مخبز)

وعادة ما يتم استخدام معيار أو أكثر من هذه المعايير في كل دولة حسب ما يرى الاقتصاديون والمسؤولون في تلك الدولة الذين يحددون الحد الأعلى لكل معيار .

وفي قطر لا يوجد هناك تعريف واضح للمشاريع الصغيرة ، إلا أن الاقتصاديين ورجال الأعمال يتحدثون عن معيار عدد العمال ، ورأس المال لتعريف المشروع الصغير ، وسيتم هنـــا إعتمـــاد المشـــروع الصغيـــر بأنه المشـــروع الذي يوظـــف أقل من عشـــرة أعمـــال .

المشـــاريع المتوسـطة :

هناك اختلاف في تعريف المشاريع المتوسطة ، حيث يرى فريق " خاصة في الدول المتقدمة بأنها المشاريع التي توظف من (100 ـــ 500) عامل ، ويرى آخرون بأنها تلك التي يتراوح رأس مالها بين 3.5 مليون دولار .

وهناك من يزيد على ذلك سواء في عدد العمـــال ، أو من ناحية رأس المال . أما في ما يتعلق في دولة قطر فنستطيع القول وحسب ما يرى بعض الاقتصاديين القطريين بأن المشاريع المتوسطة هي تلك التي توظف من 10 عمال إلى أقـل من 20 عامل أو التي يتراوح رأس مالها بين 250 ألف ريال إلى 2.5 مليون ريال

جـ- المشــاريع الكبيــرة :

يختلف تعريف المشاريع الكبيرة باختلاف الدول بناءً على النشاط الاقتصـادي فيهـا .ففي بعض الدول تكون المشــاريع الكبيرة هي التي يصـل عدد العامليـن فيها إلى (10) ملايين دولار أو أكثر .

وفي قطر فإن المشاريع الكبيرة هي التي توظف أكثر من خمسين عاملا . ولكننا اعتمدنا تعريف المشروع الكبير بأنه الذي يوظف خمسين عاملا أو أكثر .

ثانيا : أنواع المشاريع حسب الملكية :

تقسم المشاريع حسب الملكية إلى ثلاثة أنواع ، هي :

المشاريع الخاصة :

هي المشاريع التي يمتلكها أفراد المجتمع ، وتشكل في مجموعها القطاع الخاص في أي بلد، وبالتالي تعود الأرباح والخسائر منها على أصحاب هذه المشاريع ، وهذه المشاريع تشكل الغالبية العظمى للمشاريع في معظم دول العالم، خاصة بعد انهيار

الدول الاشتراكية ،والسماح بحرية التملك ، وإمكانية عمل أي مشروع في أي دولة في العالم ، في الوقت الحاضر ، وغالبا ما تهدف هذه المشاريع إلى تحقيق الربح لأصحابها أو للمساهمين فيها وزيادة ثرواتهم .

المشاريع العامة :

هي المشاريع التي تملكها الدولة ، وتوظف لها الأشخاص ليقوموا بإدارتها والعمل فيها لحساب الدولة ، أي إن الأرباح والخسائر من هذه المشاريع تعود على الدولة ، ويتم إنفاق الأرباح كباقي إيرادات الدولة على أفراد المجتمع من خلال إقامة المشاريع العامة التي يعم نفعها على المجتمع بأكمله ، وتستثمر الدولة عادة في المشاريع الكبيرة التي يصعب على الأفراد الاستثمار فيها ، أو في المشاريع ذات النفع العام مثل مشاريع المياه والكهرباء منعا لاحتكارها من القطاع الخاص .

المشاريع المختلطة :

هي المشاريع التي تتطلب رأس مال كبير وفيها مخاطرة عالية ، فتقوم الدولة بمشاركة أفراد القطاع الخاص في رأس مالها وإدارتها ، متحملة جزءا من المخاطرة لتشجيع الأفراد على الاستثمار فيها ، نظرا لأهمية وجودها في المجتمع.

وفي قطر نستطيع القول إن غالبية المشاريع الاستثمارية تابعة للقطاع الخاص القطري، وتتجه معظم دول العالم في الوقت الحاضر إلى ما يسمى بخصخصة مشاريع الدولة (المشاريع العامة)

بمعنى تحويل المشاريع العامة التي تملكها الدولة إلى القطاع الخاص ، على اعتبار أنه الأقدر على إدارة هذه المشاريع ، حيث إن هدف المشاريع الخاصة هو تحقيق الربح لأصحابها ، وبالتالي يكون لديهم حافز أقوى لإنجاح المشروع مقارنة بالعاملين في المشروع لحساب الدولة .

ثالثا : أنواع المشاريع حسب النشاط الاقتصادي :

وتقسم إلى أربعة أنواع رئيسية ، هي :

أ- مشاريع القطاع الأولي:

هي المشاريع التي تستخرج المواد الخام من مصادرها الطبيعية ، مثل المشاريع الزراعية ، لأنها تتم في الأرض ، أو تربية الحيوانات التي تعطينا اللحوم والحليب وكذلك أيضا مشاريع استغلال مساقط المياه ، وبناء السدود وإنشاء قنوات الري التي تعد جميعها مشاريع قطاع أولي وهناك مشاريع استخراج المعادن والثروات الطبيعية من الأرض، مثل الذهب والغاز والحديد والبترول . ومن المعلوم أن الدول التي تكثر فيها الثروات الطبيعية تمت

بالغالب باقتصاد قوي مثل دول الخليج لوجود البترول والمعادن الأخرى فيها أم في قطر فإن استخراج البترول والغاز تعد من أهم الثروات الطبيعية المتوافرة وهي تعد من مشاريع القطاع الأولي .

ب - المشاريع الصناعية :

هي المشاريع التي تعمل على تحويل المواد الخام أو الثروات الطبيعية من حالة إلى أخرى ، بحيث تصبح صالحة للاستخدام أو الاستهلاك البشري وتشمل كل المشاريع المنتجة للسلع والخدمات التي يحتاجها الناس، فاللحوم تنتج في القطاع الأولي، وعندما يتم تحويلها اللحوم إلى مرتديلا أو نقانق تدخل في مشاريع القطاع الصناعي .

جـ - المشاريع التجارية :

هي المشاريع التي تعمل في مجال بيع السلع المصنعة وتسويقها ، حيث يتم شراء السلع وإعادة بيعها بسعر أعلى لتحقيق هامش ربح (نسبة معينة من الأرباح على تكلفة الشراء) حيث تشتري تجار الجملة من المنتجين ثم بيعها إلى تجار المفرق وتجار المفرق تقوم ببيعها إلى المستهلكين مباشرة ، وكذلك الباعة المتجولين ،والشركات التي تمتلك سلسلة متاجر على مستوى الدولة والعالم .وتشكل هذه المشاريع غالبية منشآت الأعمال في أي دولة .

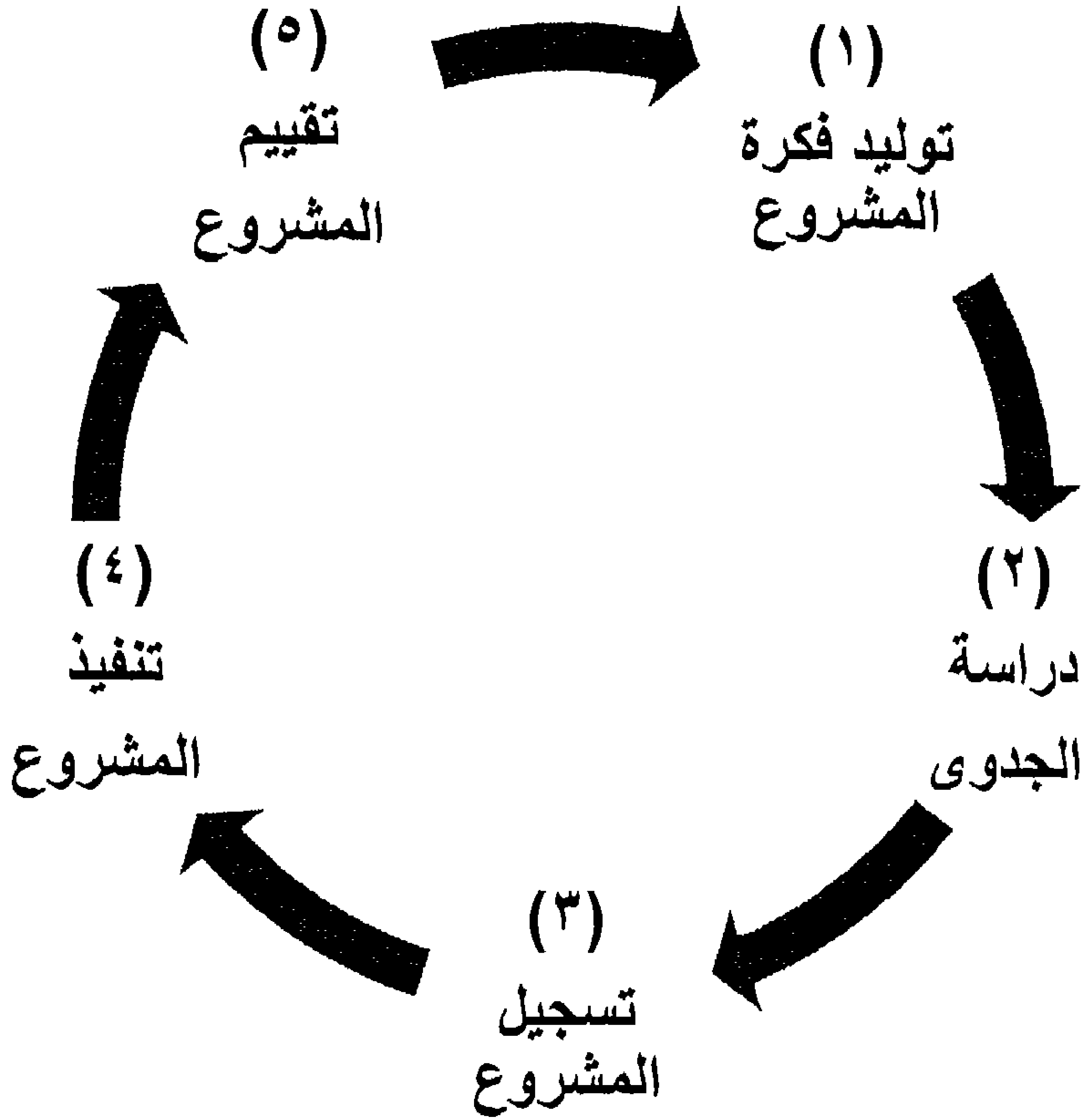
د- المشاريع الخدماتية :

لا تنتج المشاريع الخدماتية منتجات ملموسة ، بل تقدم الخدمات مقابل عائد مادي ، مثل محلات صيانة الساعات ومكاتب تأجير السيارات ومؤسسات التدقيق والمحاسبة وشركات خدمات النظافة ، وشركات البرمجة ، والشركات السياحية ، وشركات الاتصالات السلكية واللاسلكية ، ومشاريع التعليم والصحة، وسماسرة العقارات والأسهم والسندات وخدمات البنوك كالقروض، وغيرها ...

8- دورة حيــاة المشـروع:

تمر حياة المشروع بخطوات يجب أن يسير عليها الشخص الريادي الذي ينوي إقامة مشروع استثماري بدءا من مرحلة التفكير في تأسيس المشروع ، وانتهاءً بمرحلة التنفيذ والتجربة والتقييم.

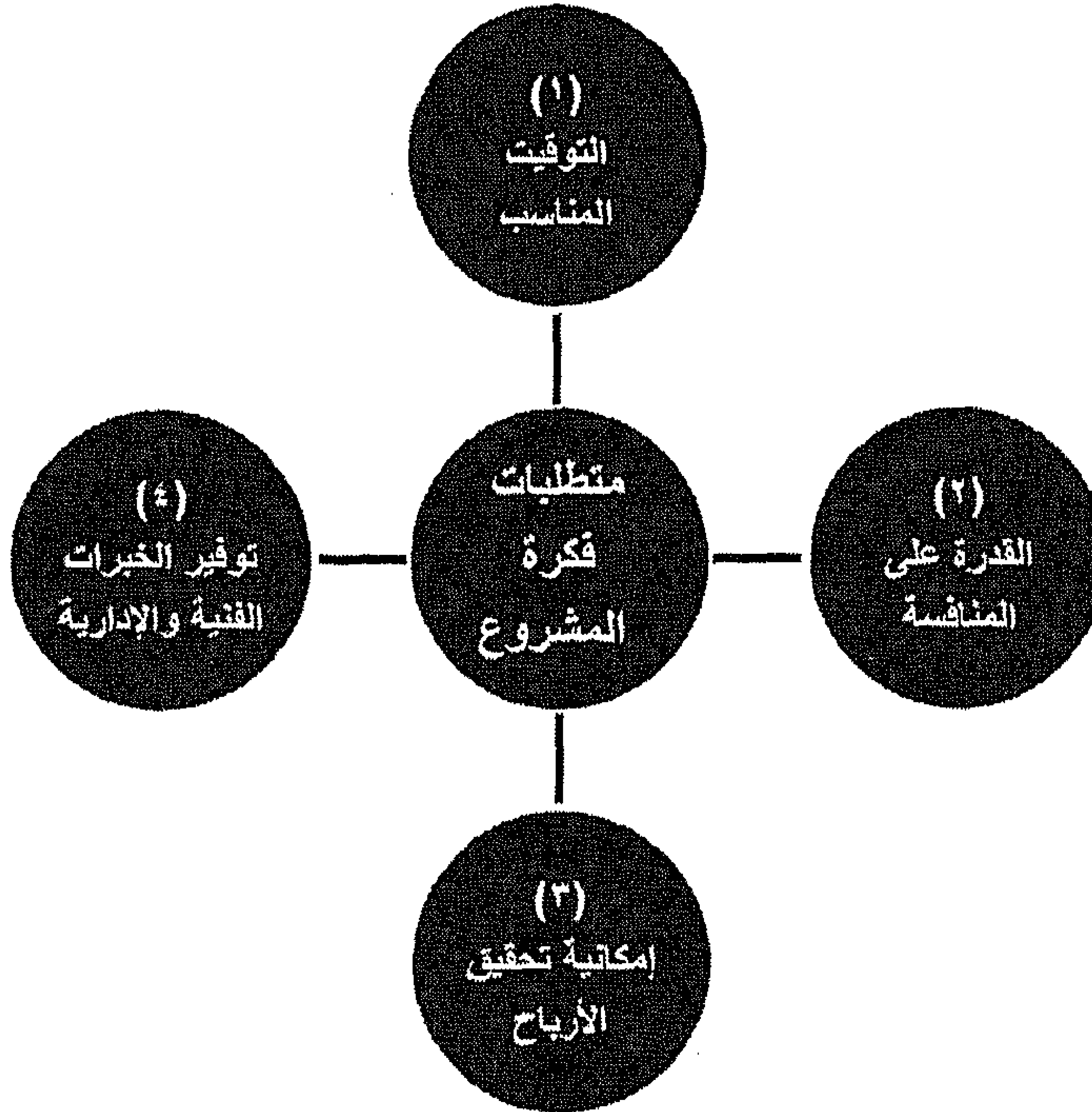
ويمكن وصف المراحل التي تمر بها حياة المشروع بالآتي :



أولا : توليد فكـــرة المشـــــروع:

بدأ كثير من المبادرين في إنشاء المشاريع بفكرة خطرة على بالهم نتيجة موقف معين حدث معهم، أو شعروا بحاجة المجتمع لهذا المشروع ،أو بدؤوا بالبحث عن فكرة قبل فترة من تنفيذه ، حتى اهتدوا إلى فكرة ملائمة .

يجب أن تلتزم أية فكرة لإنشاء مشروع بمجموعة من المتطلبات موضحة في الشكل



مصادر فكرة المشروع :

فيما يأتي أهم مصادر توليد الأفكار للمشاريع الاستثمارية :

(1) الخبرة الشخصية : يحصل كثير من الأشخاص على أفكار لمشاريعهم نتيجة عملهم في مجال معين فترة من الزمن ، فيفكر كثير منهم بالاستقلال وعمل مشروع يتلاءم مع خبرته .

(2) الهواية : يفكر صاحب الهواية عادة في مشروع يتعلق في هوايته.

(3) الصدفة : فالشخص الذي يمر بمنطقة معينة باحثا عن مخبز أو سوبر ماركت ولا يجده في هذه المنطقة إلا بعد مسافة بعيدة يفكر في مشروع المخبز أو السوبر ماركت ،أو الذي يسمع من صديق له عن مشاريع معينة في خارج البلاد يقبل عليها الناس بكثرة ، مثل التجمعات التجارية، قد يفكر في عمل مجمع تجاري .

مشاريع استغلال الموارد الطبيعية والزراعية :

مثل : تصنيع الحجر والرخام أو تعليب المواد الزراعية المتوافرة بكثرة .

مشاريع للتصدير :

وهي تلك التي تعمل على إنتاج السلع بتميز وقادرة على المنافسة في الأسواق الخارجية خاصة المجاورة ، وتكون بعد دراسة الأسواق الخارجية المنوي التصدير إليها .

مشاريع إحلال الواردات :

وهي مشاريع تنتج سلعا بديلة للمنتجات التي يتم استيرادها من الخارج ويمكن إنتاجها محليا بتكلفة أقل .

وبعد الاستهداء إلى فكرة المشروع يتم وضع الخطوط العريضة لهذه الفكرة وتنقيحها ودراسة جدواها وإمكانية تنفيذها بشكل أولي ، وتحديد الموقع المناسب لتنفيذ الفكرة ، وإمكانية توفير التمويل المطلوب ، ومصادر هذا التمويل .

9-دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع :

تشمل دراسة الجدوى الاقتصادية على العناصر التالية :

مقدمة بسيطة عن المشروع المنوي تنفيذه : وتتضمن :

وصف لطبيعة المشروع المقترح ، من ناحية الفكرة وكيفية تنفيذها ، وحجم المشروع ، والمنتجات التي سيتم إنتاجها ، والمكان (مستأجر أم ملك)...... وهكذا .

الدراسة الفنية للمشروع :

وفيها يتم تحديد موقع المشروع ، وسبب اختيار هذا الموقع ، بيان ميزاته ، وتحديد مساحة البناء وارتفاعه وعدد الطوابق ، وترتيب الآلات والماكينات داخل المشروع وكذلك أماكن تخزين البضاعة ، ومواقع المكاتب ، وتحديد مواصفات الأجهزة والمعدات اللازمة للمشروع .

دراسة السوق :

وتهدف إلى التأكد من إمكانية تسويق منتجات المشروع بعد تنفيذه ، وتشمل :

- عمل مسح ميداني لتقدير حجم الطلب الحالي والمتوقع على الخدمات التي يقدمها المشروع .
- دراسة حجم العرض من هذه المنتجات .
- تحديد حصة المنتج الجديد في السوق مقابل حصص المنافسين .

الدراسة المالية : وتتضمن :-

تحديد تكاليف المشروع ، وهي :

التكاليف التأسيسية أو الاستثمارية للمشروع :

وتمثل المبلغ المطلوب استثماره في المشروع لشراء الأرض والمعدات ، ولإقامة البناء ، بالإضافة إلى مبلغ من المال يدعى رأس المال العامل .

تحديد التكاليف التشغيلية :

هي المصروفات أو التكاليف الدورية التي يتحملها المشروع خلال دورة الإنتاج لدفع ثمن المواد الخام أو أجور العمال ، والصيانة ، وفواتير المياه والكهرباء والهاتف وغيرها .

2- تحديد الإيرادات المتوقعة للمشروع وصافي أرباحه :

الإيرادات = المبيعات X سعر الوحدة

صافي الربح قبل الضريبة = الإيرادات ـــ التكاليف التشغيلية

صافي الربح بعد الضريبة = الإيرادات ـــ التكاليف التشغيلية ـــ الضريبة

التقييم المالي للمشروع :

هناك أكثر من طريقة لتقييم المشروع من الناحية المالية وسنتناول طريقتين مبسطتين، هما :

أ- معدل العائد على الاستثمار :

$$\text{معدل العائد على الإستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{التكلفة الاستثمارية}}$$

فإذا كان العائد على الاستثمار أكثر من نسبة 10٪ يقبل المشروع ، وأقل من هذه النسبة يرفض المشروع ، والذي يحدد هذه النسبة هو صاحب المشروع الذي يريد نسبة معينة على المبلغ الذي استثمره في المشروع (رأس مال المشروع)

ب- فترة الاسترداد :

هي الفترة اللازمة لاسترداد قيمة الاستثمار الأصلي في المشروع (التكلفة الاستثمارية) .

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{التكلفة الاستثمارية}}{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}$$

الفصل الثاني

المشروعات الصغيرة

1- تعريف المشروعات الصغيرة:

تواجه معظم الدول صعوبة في تحديد تعريف موحد لتصنيف المشروعات الاقتصادية، وتبين من دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية عن المؤسسات الصغيرة بان هناك أكثر من 25 تعريفاً مختلفاً في 25 بلداً أجريت عليها الدراسة ويختلف التصنيف نسبياً باختلاف الدول وقطاعات الأعمال التي تنتمي إليها تلك المشروعات، ويوجد عدة معايير لتعريف المشروعات الصغيرة (مثل معيار العمالة، رأس المال، القيمة المضافة،...) وقد تستخدم تعريفات وفقاً للخصائص الوظيفية مثل نوع الإدارة أو التخصص أو أساليب الإنتاج أو اتجاهات السوق، ويعتبر التعريف ضروري لتقديم الخدمات والحوافز المشجعة لمساندة هذه المشروعات وزيادة كفاءتها. ولتحديد تصنيف واضح يجب توفر عدة عوامل، منها توفر المعلومات ودقتها، البناء الهيكلي للمشروعات حسب الأنشطة المختلفة، وخطة السلطة في دعم ومساندة المشروعات الاقتصادية، رغم أن صياغة تعريف مبسط لا يعتبر أمراً يسيراً. وطبقا لما ورد في دراسة "من إعداد Gray and Gamser يفضل استخدام معيار عدد العاملين لتحديد حجم المنشاة بدلاً من الاعتماد على

حجم الأصول والقيمة المضافة التي يتم قياسها حسب قيمتها والتي تتغير بتغير قيمة العملات" [1].

وتعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 – 50 عامل فيما يصف البنك الدولي المشروعات التي يعمل فيها اقل من 10 عمال بالمشروعات المتناهية الصغر، والتي يعمل فيها بين 10 و 50 عاملا بالمشروعات الصغيرة، والتي يعمل فيها بين 50 – 100 عامل بالمشروعات المتوسطة[2]، وتتباين المعايير التي يمكن الاستناد عليها لتحديد المشروعات الصغيرة من دولة لأخرى وفق امكاناتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية ومراحل النمو التي بلغتها، وبالتالي المشروعات التي تعتبر كبيرة الحجم في دولة نامية يمكن اعتبارها صغيرة أو متوسطة الحجم في دولة متقدمة. وفي الدول العربية تقسم الصناعات الصغيرة والمتوسطة على أساس حجم النشاط إلى[3]:

---

[1] وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية المصرية، السياسات المبدئية لتنمية قطاع المنشآت المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مصر، مارس 2001 .

[2] تنمية المشروعات الصغيرة، ، دورية جسر التنمية، العدد التاسع سبتمبر 2002، السنة الاولى، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

[3] رياض الصرايرة، واخرون، ورقة عمل حول انشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاردن، انشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية والمتوسطية، منظمة العمل الدولية، تورينو – ايطاليا ، 2-6 ايلول 1996 .

- الصناعات الصغيرة جداً (MICRO): التي تشغل اقل من 5 عمال وتستثمر اقل من 5000 دولار (إضافة إلى استثمارات الأبنية والعقارات الثابتة).
- الصناعات الصغيرة (SMALL) التي تشغل 5 – 15 عامل وتستثمر اقل من 15000 دولار (إضافة إلى استثمارات الأبنية والعقارات الثابتة).
- الصناعات المتوسطة (MEDIUM) التي تشغل 16 – 25 عامل وتستثمر من 15000 – 25000 دولار (عدا الأبنية والعقارات).

و قد يعرف المشروع الصغير بأنه الذي يخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عال لفرض تحقيق و النمو عن طريق التعرف على الفرصة المتاحة و تجميع الفرص الضرورية لإنشاء المشروع، أي إن على أصحاب المشروعات الصغيرة(الرياديون) و قبل البدء بأي مغامرة لإنشاء المشروع الصغير أن يدرسوا مزايا المشروع الصغير هي:

- امتلاك العمل يوفر لهم الاستقلالية و فرصة إنجاز ما هو مهم.
- فرصة تمييز: يبدأ الرياديون عملا بسبب أنهم يعتقدون أنه فرصة للتمييز عن الآخرين.
- فرصة لاستثمار القدرات و القابليات باعتبار أن العمل بالنسبة للريادي متعة و وسيلة للتعبير عن الذات.

- فرصة لتحقيق الأرباح غير محددة باعتبار أن الربح دافع أساسي في قرارهم.

أنواع المشروعات الصغيرة

تندرج أنواع المشروعات الصغيرة في ثلاث أنواع رئيسية:

- الأعمال الأولية والتي تشمل مختلف الأعمال الزراعية.
- الصناعات التحويلية، عند قيام المشروع باستخدام المواد الأولية أو أية قيمة مضافة باعتماد الآلات والمعدات التي لديه.
- مشروعات الخدمات والتي تشمل المهن الحرة والتجارة والاستشارات وغيرها.

2- خصائص ومميزات المشروعات الصغيرة

إن لهذه المشروعات دور لا يستهان به في بناء الاقتصاد الوطني، وتظهر أهميتها من خلال استغلال الطاقات والإمكانيات وتطوير الخبرات والمهارات كونها تعتبر أحد أهم روافد العملية التنموية. وعلى الرغم من الجدل القائم حول قدم أو حداثة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، فقد تبين أن هذه الصناعات قديمة لأنها كانت النواة والبداية لحركة التصنيع، فعلى سبيل المثال إن شركة (بينيتون) للألبسة (United Colors of Benetton)، بدأ صاحبها بالعمل على ماكينة خياطة واحدة في مدخل العمارة التي يسكنها وكان يجمع بواقي القماش من المصنع ويحيكها على شكل ملابس جاهزة، ومن الأمثلة المهمة في هذا الإطار أيضا، أن شركة فورد

للسيارات كان صاحبها يعمل ميكانيكيا في ورشة صغيرة للحدادة وصنع أول سيارة في تلك الورشة، وكذلك فأنة (جيلهان) مؤسس شركة الأطلسي والباسفيك للشاي كان يبيع الشاي في محل مصنوع من جلود الحيوانات، وكذلك الحال (رونالد دوغلاس) صاحب شركة طائرات انطلق في عملة من غرفة صغيرة استأجرها خلف دكان حلاق بألف دولار، وهي كذلك جديدة من حيث استحواذها على الاهتمام الأكبر من جانب المهتمين بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والتنموية، وعلى الرغم من هذا التباين في ترتيب الأولوية التي تتمتع بها الصناعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تستحوذ على خصائص معينة تميزها عن غيرها من الصناعات، وهي كما يلي:

1. مالك المنشأة هو مديرها(الملكية الفردية): إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية، وهذه الصفة غالبة على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان.
2. انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. الاعتماد على الموارد المحلية الأولية: تعتمد المشروعات الصغيرة على المواد الخام الأولية الموجودة في البيئة المحيطة وذلك بسبب عدم قدرتها على الاستيراد.

4 سهولة التأسيس، حيث أن تدني رأس المال يزيد من إقبال من يتصفون بتدني مدخراتهم على مثل هذه المشروعات نظراً لانخفاض كلفتها مقارنة مع المشروعات الكبيرة.

5. غير الرسمية (In formalization): يغلب على أنشطة الأعمال الصغيرة الصبغة غير الرسمية وذلك بسبب قلة عدد العمال وصغر حجم المشروع، وكذلك بسبب قرب العاملين من بعضهم البعض ومعرفتهم لبعضهم حيث تشير الإحصاءات إلى أن 69٪ من المشروعات الصغيرة يعمل بها أقرباء لأصحاب تلك المشروعات.

6. المركزية: تتسم المشروعات الصغيرة بالمركزية في أعمالها حيث يقوم مالك المشروع نفسه أو بمساعدة بعض المساعدين بتأدية النشاطات المختلفة في المشروع.

7. عدم الاهتمام الكبير في جوانب البحث والتطوير حيث أن هذه المشروعات في الغالب لا تستخدم تقنيات معقدة وذلك لأن البحث والتطوير يحتاج إلى أموال وخبرات للقيام به وهذه الأموال لا تتوافر لدى مثل هذه المشروعات.

8. الارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً جيداً للإدخارات الخاصة وتعبئة رؤوس الأموال.

9. المرونة والمقدرة على الانتشار نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف من جانب مما يساعد على توزيع عادل للدخل والثروة وتحقيق التوازن الجغرافي والإقليمي للتنمية.

10. صناعات تابعه ومكملة :لقد برزت هذه الميزة حديثا وخاصة بعد سيادة العولمة والمنظمات العابرة للقارات ، حيث تتميز المشروعات الصغيرة بمساندتها للمشروعات الكبيرة ، وكذلك فأنها مغذية لها لدرجة أنها أصبحت لا تستطيع الاستغناء عنها ، وذلك لما تمتاز بة من قدرة على التكيف مع الظروف والأوضاع الطارئه.

11. قدرة المشاريع الصغيرة، على تلبي احتياجات مختلفة ومتباينة للمستهلكين سواءً على صعيد المنتوجات او الخدمات.

13. مشروعات عائليه الإنتاج: لقد دلت الإحصاءات ان 90٪ من المشاريع التجارية في العالم هي صغيرة وحوالي 80٪ من هذه المشاريع هي عائلية بالأساس.

15. صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية، نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات، وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.

16. تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة لذا فهي تلعب دورا كبيرا في تخفيف حدة البطالة من خلال فرص العمل التي

توفرها والتي تستوعب مختلف الشرائح في المجتمع مما يكسبها صفة الاتساع في التأثير على الاقتصاد الوطني.

يلاحظ مما تقدم أن خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها ما هو سلبي ومنها ما هو ايجابي، غير أن الجوانب السلبية في هذه المشروعات لا ترجع إليها مباشرة بقدر ما هي مرتبطة بالمشكلات التي تواجهها.

3- دور المشروعات الصغيرة في تنمية الاقتصاديات الوطنية

على الرغم مما تواجهه المشروعات الصغيرة من تحديات ضخمة وخاصة في عصر العولمة وعصر التقنيات المعقدة وعصر الرأسمالية والعولمة التي تعتمد على المنافسة ونظام السوق المفتوح، إلا أنها بقيت تحتل الأهمية الأولى في الاقتصاديات الوطنية كونها المحرك الرئيسي والمصدر التقليدي لنمو وتطور الاقتصاد، وما زالت احد أهم روافد العملية الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاديات الدول بشكل عام والدول النامية بشكل خاص، بل أن بعض الدارسين والباحثين اعتبرها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني، وخاصة بعد أن شهد هذا القطاع انتشاراً واسعاً في مختلف أرجاء العالم خلال السنوات الأخيرة وأصبحت تشكل نسبة كبيرة من الاقتصاد الوطني، ومما يدل على أهميتها في الاقتصاديات الوطنية سواء كانت اقتصاديات نامية أم متقدمه هو هذه الإحصائية التي تؤكد مدى اتساع حجم المشروعات الصغيرة،

فعلى سبيل المثال: انه من بين 21 مليون مشروع في الولايات المتحدة الأميركية هنالك ما يقارب 20.5 مليون مشروع صغير بحيث تشكل ما نسبته 98٪ من أجمالي المشروعات الأمريكية وبنسبة 42٪ من مجمل مبيعات الأعمال وتساهم في خلق 58٪ من أجمالي فرص العمل المتاحة في أمريكا، بالإضافة إلى أنها تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في حياة أكثر من مليون مواطن أميركي، وفي كندا تساهم في توفير 33٪ من فرص العمل، وفي اليابان 7،55٪، والفلبين 74٪ ، واندونيسيا 88٪ وكوريا الجنوبية 65٪ ، وغانا 85٪ ، الهند 78٪ ، تنزانيا، 63٪ ، وكوريا 35٪ من فرص العمل فيها ، كذلك فأن المشروعات الصغيرة تساهم بحوالي 46٪ من الناتج المحلي العالمي، و 80 ٪ من حجم المشروعات العلمية الكلي ،كما تستحوذ على 35٪ من الصناعات اليدوية في العالم ، وللدلالة على أهمية المشروعات الصغيرة فقد أعلنت الأمم المتحدة عام 2005 بأنه " السنة الدولية للمشروعات الصغيرة " ، وتشير بعض الإحصائيات إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو 90٪ من إجمالي الشركات في معظم اقتصاديات العالم، كما تسهم هذه المشروعات بحوالي 46٪ من الناتج المحلي العالمي، كما أنها توفر ما بين 40٪ – 80٪ من إجمالي فرص العمل، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي للعديد من الدول ،فعلى سبيل المثال تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنحو 85٪ ،

51٪ من إجمالي الناتج المحلي في كل من انجلترا والولايات المتحدة الأمريكية على التوالي .

وتلعب المشروعات الصغيرة دورا كبيرا في مواجهة مشكلة البطالة حيث تستخدم الصناعات الصغيرة فنوناً إنتاجية بسيطة نسبياً تتميّز بارتفاع كثافة العمل، وهي تعمل على خلق فرص عمل تمتص جزءاً من البطالة وتعمل في ذات الوقت على الحد من الطلب المتزايد على الوظائف الحكومية؛ مما يساعد الدول التي تعاني من وفرة العمل وندرة رأس المال على مواجهة مشكلة البطالة دون تكبّد تكاليف رأسمالية عالية، وتوفر هذه المشروعات فرصاً عديدة للعمل لبعض الفئات، وبصفة خاصة الإناث والشباب والنازحين من المناطق الريفية غير المؤهّلين بعد للانضمام إلى المشروعات الكبيرة والقطاع المُنظّم بصفة عامة. وقد فطنت الدول المتقدمة إلى أهمية الصناعات الصغيرة فقد أصبحت الصناعات الصغيرة اليابانية تستوعب حوالي 84 ٪ من العمالة اليابانية الصناعية وتساهم بحوالي 52٪ من إجمالي قيمة الإنتاج الصناعي الياباني وفي إيطاليا 2 مليون و300 ألف مشروع فردي صغير..! وفي أمريكا... وفرت الصناعات الصغيرة والمتوسطة بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 1992 وحتى عام 1998أكثر من 15 مليون فرصة عمل، مما خفف من حدة البطالة وآثارها السيئة، وأن المشاريع الصغيرة تستوعب 70٪ من

قوة العمل الأمريكية. وفي دراسة عن دول الاتحاد الأوربي في عام 1998، تبين أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة توفر حوالي 70 ٪ من فرص العمل بدول الاتحاد. وتشكل المنشآت الصغيرة جزءاً كبيراً من الاقتصاد القومي لغالبية الدول، حيث بلغت على سبيل المثال نسبة 90٪ من المنشآت الاقتصادية في السوق السعودي وتساهم هذه المشاريع تساهم بـ 28٪ من إجمالي الناتج المحلي في المملكة العربية السعودية. ونسبة 96٪ في جمهورية مصر العربية، ونسبة 97٪ في الهند، ونسبة 90٪ في أمريكا، وما بين 85 – 90٪ في أوروبا، ونسبة 71٪ في اليابان.

ويحتل قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة مكانة متميزة ضمن أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية ، ويتوقع لهذه المشروعات أن تكون قاطرة للنمو الاقتصادي في هذه الدول خلال العقود القادمة، وأن تساهم في توفير العديد من فرص العمل اللازمة للزيادة السكانية المطردة، حيث يتنامى دور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق الوظائف لمقابلة احتياجات الدول العربية باستحداث 100 مليون فرصة عمل فيها خلال العشرين سنة القادمة، ومكافحة البطالة في الدول العربية التي تقدر معدلاتها بنحو 24٪،وترتفع التقديرات في بعض الدول إلى 32٪. وكذلك فقد حظيت بالاهتمام من قبل الدول العربية حيث

تم إنشاء الاتحاد العربي للمنشآت الصغيرة ويتبع مجلس الوحدة الاقتصادية العربية – جامعه الدول العربية.

وقد بلغ من اهتمام الدول العربية بهذه الصناعات أن شكلت مؤسسات متخصصة للإشراف عليها وتنميتها ضمن نشاط المؤسسات الصغرى، من بينها وكالة الترويج للصناعة في تونس، والوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر، وغيرها، ووكالة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المغرب.

وبهذا يمكن القول أن لهذا القطاع دلالات أوسع مما يمكن للتعريفات أن تحددها، دلالات ترتقي إلى مستوى الدور والوظيفة التي يمكن لهذا القطاع أن يلعبها في المجتمع وفي العملية التنموية ، ولعل من بين ابرز الأدوار التي يمكن أن يلعبها هذا القطاع داخل المجتمع ، ذلك الذي أكد عليه التقرير السادس الصادر عن "مكتب العمل الدولي" في جنيف في دورته رقم 72 لعام 1986، حيث جاء فيه :(أن المشاريع الصغيرة تعتبر أول حلقة في سلسلة التقدم الاجتماعي والاقتصادي الطويلة ... وأنها تعمل على حفز التغيير الاجتماعي التدريجي والسلمي.

إذاً لم يعد الحديث عن أهمية الصناعات الصغيرة ينبثق فقط من استجابتها للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، التي تعاني منها البيئة القائمة والتي تتمثل في نقص رأس المال والخبرات المطلوبة قياسا بحاجة الصناعات الكبيرة، بل وتبدو

أيضا من انسجامها مع التغيرات الجديدة في الواقع الاقتصادي العالمي الذي رجح كفة النشاطات ذات الطبيعة الديناميكية والتي تتسم بقابليتها السريعة على الاستجابة وفق ما يقتضيه السوق، وحركة الإبداع التكنولوجي السريع، فتقليديا ارتبطت هذه الصناعات بالبلدان الفقيرة لأنها تلبي احتياجاتها الاقتصادية بحكم علاقاتها مع الطبقات الفقيرة ودورها في معالجة البطالة واعتمادها على المواد الخام المحلية فضلا عن مساهمتها في إشباع السوق المحلية إضافة إلى حاجتها القليلة إلى رأس المال لاسيما من العملات الأجنبية.

لقد تغيرت النظرة إلى هذا النوع من المشروعات، فقد أكدت معظم البحوث الميدانية والتقارير الرسمية في كثير من الدول على أهمية الدور الذي تلعبه الصناعات الصغيرة في الاقتصاد القومي وأدركت ذلك كثير من الدول مثل مصر، لبنان، الأردن والعديد من دول جنوب شرق أسيا إضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وقد حققت البلدان التي امتلكت عدد كبير من الشركات الصغيرة مثل ايطاليا وتايوان وهونج كونج نموا اقتصاديا أسرع من جاراتها التي امتلكت شركات كبيرة، ويمكن هنا الإشارة إلى أهمية هذه الصناعات بما ذكره (فريدمان)، إذ فسر جوهر المعجزة اليابانية بدور المؤسسات الصغيرة بكل ما تتمتع به من مرونة وديناميكية وليس بفعل عمل الشركات المتحدة العملاقة، ومن المؤشرات الدالة

على أهمية المشروعات الصغيرة في الاقتصاديات الوطنية هو ذلك المؤتمر الذي عقد في البيت الأبيض عام 1980 لتحديد ماهية المشروعات الصغيرة، حيث شارك فية العديد من أصحاب القرار والاقتصاديين والباحثين ورجال الأعمال، وقد كان هذا المؤتمر مؤشرا على أهمية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية في كافة الدول على اختلاف أنظمتها الاقتصادية، وقد اجمع المؤتمرون على أن كل مشروع يعمل به اقل من 500 عامل هو مشروع صغير في الاقتصاد الأميركي.

إن الدور الذي تلعبه الصناعات الصغيرة في الاقتصاديات الوطنية إضافة لما سبق يمكن أن يتضح من خلال الحقيقتين التاليتين:

- الأولى: وتتمثل في أهمية هذه الصناعات بتعزيز استمرار المنافسة والتي تنعكس أثارها في السوق وتحسين نوعية المنتج إضافة إلى تجديد أساليب الإنتاج، ومن اجل ذلك أقامت الحكومة الأمريكية، مثلا هيئة حكومية باسم إدارة المشروعات الصغيرة وتم تأليف لجنة البيت الأبيض للمشروعات الصغيرة ولجنتين دائمتين في الكونغرس تهتمان بالصناعات الصغيرة.

- أما الحقيقة الأخرى: فتتحدد في دور هذه الصناعات بالتجديد إذ ينظر للصناعات على أنها أساس الأفكار الجديدة، مثلا في الولايات المتحدة فقد كانت -

خلال أكثر من خمسة وعشرين سنة الماضية- أكثر من ثلث الأفكار والإبداعات الجديدة إلى الأفراد وأكثر من الربع للشركات الصغيرة.

كما أن المشروعات الصغيرة التي يديرها أصحابها تتعرض للتجديد والتحديث أكثر من المؤسسات الكبيرة، إذ يجد الأفراد في ذلك حوافز تدفعهم مباشرة للعمل إضافة لذلك فان المشروعات الكبيرة بينما هي تركز في إنتاجها على السلع التي يتسم جلها بالاستمرار ويمكن التنبؤ به، فان المشروعات الصغيرة يترك لها إنتاج السلع التي ينطوي إنتاجها على مجازفة اكبر ويستغرق بيعها وقت أطول ولذلك يتعرض المغامرون في هذه الصناعات في بعض الأحيان إلى الخسارة.

نستنتج مما سبق مدى أهمية المشروعات الصغيرة لكافة الدول المتقدمة منها والنامية والتي تعتبر من أهم الدعائم الأساسية للنهوض في الاقتصاد الوطني هذا بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية والتي تعتبر من ابرز المشاكل التي تواجه الدول والمتمثلة في البطالة، ودورها في التكامل مع المشروعات الكبيرة.

ولعل أهم المزايا لهذه المنشآت والتي تجعلها تلعب دورا مهما في الاقتصاد الوطني هي:

1. تشكل المشروعات الصغيرة مصدر منافسة محتمل وفعلي للمنشآت الكبيرة وتحد من قدرتها على التحكم في الأسعار.

2. دورها في خلق فرص العمل والوظائف: حيث تعتبر هذه المنشآت المصدر الرئيس لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء.

3. تعتبر البذور الأساسية للمشروعات الكبيرة، وهناك أمثلة كثيرة على ذلك حيث أن كثير من الشركات العالمية الكبرى الحالية كانت نواتها مشروعات صغيرة ومن الأمثلة على ذلك: شركة بنيتون، بناسونيك ،شركة كوكا كولا...

4. تمتاز هذه المشروعات بأنها توفر بيئة عمل ملائمة، حيث يعمل صاحب المشروع والعاملين جنباً إلى جنب لمصلحتهم المشتركة.

5. هذا النوع من المشروعات يساعد في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية وتدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة.

6. تعتبر هذه المشاريع من المجالات الخصبة لتطوير الإبداعات والابتكارات والأفكار الجدية بل أنها تعتبر حاضنة للمهارات والإبداعات الجديدة وفي اليابان يعزى 52 في المائة من الابتكارات إلى أصحاب هذه المشروعات.

7. قدرتها على استخدام رأس المال بصورة منتجة، وذلك أن نسبة القيمة المضافة بها إلى الأصول الثابتة تعتبر أعلى من مثيلاتها في المشروعات الكبيرة.

8. ارتفاع مستوى مهارة العمالة المشتغلة فيها نظراً للتخصص الدقيق.

أما الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغيرة فهي:

1. تشكل المشروعات الصغيرة مصدرا للأمن الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي في المجتمعات: حيث تعطي الفرصة لبعض الفئات في المجتمع كالمرأة والمهنيين والشباب لأن تصبح قوة فاعلة فيه عبر إقامة وتأسيس المشروعات الصغيرة، هذه الفئات لا تمتلك القدرات المالية أو الأكاديمية أو العلاقات العامة التي تمكنها من إقامة مشروعات كبيرة وذلك يعني بقاءها على هامش العملية الإنتاجية في المجتمع حيث تعمل على تسهيل دخول هذه الفئات إلى العملية الإنتاجية من خلال تبني نهج المشروعات الصغيرة مما يعمل على دمجهم في العملية الإنتاجية المبدعة وبالتالي يساهم بإزالة التوتر الذي يغلف عادة شكل العلاقة بين هذه الفئات وباقي شرائح المجتمع.

2. تساهم في تنمية وتطوير المهارات: إن المشروعات الصغيرة تعطي فرصة ذهبية لأصحاب المهارات والإبداعات من أفراد الشعب الذين يمتلكون قدرات مالية محدودة من أن يبدو أو بتحقيق أحلامهم في امتلاك مشروع خاص في كثير من الأحيان فإن المشروعات الكبيرة أو العابرة للقارات قد بدأت صغيرة ثم نمت بشكل متواصل ومنتظم ، الأمثلة على ذلك لا تنتهي وقد يكون أكثرها بروزاً شركة كوكا كولا التي أسسها أحد الصيادلة سنة 1886 ببضعة آلاف من الدولارات ووصلت إلى أن أصبح حجم أعمالها أكثر من عشرات الملايين من الدولارات.

3. مصدر للنمو الاقتصادي في المجتمع: إن إقامة مشروعات صغيرة ذات استثمار بسيط وتتطلب مهارات إدارية متواضعة، يستطيع أن يقدم عليها أي فرد وخصوصا الشباب والمرأة حيث أنها تعتبر آلية هامة جداً تمكن المرأة من أن تصبح أداة إنتاجية فاعلة في المجتمع بدلاً من أن تظل متفرجة على ما يحدث حولها.

4. تحسين الأداء المؤسسي للوحدات الاقتصادية مما يعمل على تطوير الإنتاج وتحسين نوعيته وبالتالي قدرته على المنافسة والتي هدفها البعيد هو زيادة الدخل مما ينعكس إيجابا على وضع العاملين فيها.

5. تجسد القيم الإنسانية المشتركة حيث أن مشاركة أفراد الأسرة في النشاطات التجارية المختلفة هو أمر دارج في المشاريع الصغيرة، كونها تقدم مزايا عديدة أكثر. لقد دلت الإحصاءات أن 90٪ من المشاريع التجارية في العالم هي صغيرة وحوالي 80٪ من هذه المشاريع هي عائلية بالأساس.

6. التوظيف الأمثل للموارد البشرية واستغلال الطاقات القادرة على العمل والإنتاج .

7. القدرة على امتصاص البطالة من المجتمع ولكافة الفئات بمن فيهم النساء والطلبة.

8. تساهم في توفير الاستقرار الاجتماعي والسياسي: المشروعات الصغيرة تعطي الفرصة لأفراد الفئات التي تعيش على هامش المجتمع لأن تصبح قوة فاعلة فيه عبر إقامة وتأسيس المشروعات الصغيرة. هذه الفئات لا تمتلك القدرات المالية أو الأكاديمية أو العلاقات العامة التي تمكنها من إقامة مشروعات كبيرة وذلك يعني بقاءها على هامش العملية الإنتاجية في المجتمع. تسهيل دخول هذه الفئات إلى العملية الإنتاجية من خلال تبني نهج المشروعات الصغيرة يعمل على دمجهم في العملية الإنتاجية المبدعة، مما يؤدي إلى إزالة التوتر الذي يغلف عادة شكل العلاقة بين هذه الفئات وباقي شرائح المجتمع، إن ذلك كله يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي في المجتمع وبالتالي يريح الحكومات من المشاكل التي قد توجهها من قبل الأفراد وتتفرغ للتنمية السياسية والاجتماعية وتحقيق الإصلاحات المختلفة.

9. دمج المدخرات البسيطة في العملية الإنتاجية: بسبب صغر حجم رأس المال المطلوب للاستثمار في المشروعات الصغيرة، فإن الأفراد الذين يمتلكون المهارات ويملكون مدخرات بسيطة يستطيعون تشغيل مدخراتهم البسيطة والمتواضعة من خلال تأسيس مشروعات صغيرة خاصة، هذه الميزة تعمل على جلب مدخرات الناس البسيطة إلى العملية الإنتاجية بدلاً من أن تظل جامدة وبدون استغلال .مما

يؤدي إلى تآكلها مع الزمن بسبب مجريات الدورات الاقتصادية المختلفة والتي أبرزها التضخم وانخفاض القوة الشرائية.

وخلاصة القول، تكمن أهمية قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة في قدرته على المساهمة في تحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية والاجتماعية التالية:

1. زيادة النمو الاقتصادي والمساهمة في تحقيق الازدهار وتنشيط العجلة الاقتصادي.
2. مصدر هام من مصادر القضاء على البطالة وتوفير فرص العمل للشباب خريجي الجامعات وللنساء مما يساهم في الحد من مشكلة الفقر بين هذه الفئات تحديدا.
3. مضاعفة القيمة المضافة للناتج المحلي للاقتصاد.
4. تعمل على تشجيع روح الابتكار والإبداع والاختراعات.
5 . جذب الاستثمارات الأجنبية واستغلال الموارد المحلية المتاحة وتوسيع السوق.
6. تطوير وتنمية الطاقات البشرية والتقنية.
7. تعزيز القدرة التنافسية للبلاد.

8. قدرته على خلق التجمعات الإنتاجية التنافسية (كلاسترز) التي تعمل على تعميق التكوين الرأسمالي من خلال خطوط وشبكات الارتباط التبادلية التي تعمل على تعميق القيمة المضافة المتولدة عن هذه الصناعات.

4- عيوب المشروعات الصغيرة:

مقابل الأهمية الاقتصادية لهذه المشروعات فهناك العديد من العيوب التي يمكن أن توجه لها خصوصاً في الدول النامية.

1- إن هذه المشروعات وبسبب الإجراءات الضريبية المتشددة أو القيود المتعلقة بالسيطرة النوعية أو الصحية قد تنطوي تحت إطار القطاع غير المنظم والذي يعمل بعيداً عن القوانين، وقد يتخذ شكل الخارج عن القانون في أحيان كثيرة سواء المتعلقة بحقوق العمال أو قوانين السلامة المهنية أو قوانين حماية البيئة والرقابة الصحية والرقابة على الجودة، والواقع أن هذه الحالة هي نتيجة طبيعية لعدم الانسجام والتناغم بين المتطلبات العصرية لعملية الإنتاج والتصنيع وبين الإمكانات المالية أو مشكلة التمويل التي تعيشها المشروعات الصغيرة. فهي لم تصبح صغيرة لأسباب تقنية أو اقتصادية يفرضها واقع البلدان النامية فحسب، بل هي صغيرة أساساً نظراً لإمكانياتها المالية والتي لا تتناسب مع الأعباء التي يفرضها التكيف مع القوانين المعاصرة سواء الضريبية منها أو الاجتماعية خاصة عندما لا

تراعي الجهات الحكومية المسؤولة عن تطبيق القوانين بعض الاعتبارات والأولويات المتعلقة بأوضاع هذه المشروعات، وتعاملها نفس معاملة المشروعات الكبيرة ذات الإمكانات المالية الكبيرة. وقد تعمل بعض التشريعات على معاقبة الصناعات الصغيرة بحرمانها من بعض الإمتيازات التي تخص حداً معيناً من رأس المال الثابت، والتي غالباً ما تكون على شكل إعفاءات جمركية أو ضريبية. وهذا بحد ذاته ما يدفع المشروعات الصغيرة للخروج عن القانون والعمل في إطار القطاع غير المنظم بعيداً عن رقابة الأجهزة الحكومية.

2- عدم قدرة المشروعات الصغيرة على مواكبة التطورات التكنولوجية فهذه المشروعات وفي معظم الدول النامية نشأت لسد احتياجات السوق المحلية من السلع ذات النوعية الملائمة لمستويات المعيشة في هذه البلدان ولم تكن تلبية للعلاقات الأمامية والخلفية التي تخلقها المشروعات الكبيرة، فلا هي بصناعات صغيرة مغذية للصناعات الكبيرة، ولا هي بصناعات متلقية لفرص التصنيع التي تخلقها الصناعات الكبيرة. وهنا أيضاً فإن وضعها الموصوف بصناعات مستجيبة للواقع الاقتصادي المتخلف، يجعلها غير قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال عملها خصوصاً بسبب مشكلات التمويل التي كانت أصلاً سبباً لنشأتها صغيرة. وقد اعتمد العديد منها في البقاء والاستمرار على رخص أسعار منتجاتها

الناجم عن تدني النوعية بالمقارنة مع أسعار الصناعات المتطورة تقنياً أو المنتجات المستوردة ذات الجودة العالية والأسعار المرتفعة، وعلى هذا الأساس فإن العديد من الصناعات الصغيرة مرشحة للانقراض مع تحسن الأوضاع المعيشية في البلدان النامية ذات معدلات النمو المرتفعة في ظل غياب الإسناد الحكومي القادر على تطوير هيكل هذه المشروعات، ودفعها للتعايش مع المشروعات الكبيرة وتحويلها إلى مشروعات مغذية ومتلقية في إطار العلاقات الأمامية والخلفية للترابط الصناعي.

5- تمويل المشروعات الصغيرة:

أكد كل من مؤتمري بكين، 1995، وكوبنهاغن، 1995 الدوليين ، وكذلك المؤتمر الإقليمي الإفريقي الخامس حول النساء ، على أهمية الإئتمانات الصغيرة. وفي عام 1997، تم تنظيم قمة عالمية حول الإئتمانات الصغيرة، لتجمع الشركاء الرئيسيين وذوي الخبرة في مجال هذه القروض. الهدف الذي تمّ تبنيه هو منح قروض صغرى، حتى حدود سنة 2005، لـ 100 مليون عائلة من الأكثر فقرا في العالم، وخاصة لنساء هذه العائلات. سجلت الجمعية العامة للأمم المتحدة، في قرارها رقم 194/ 52 بتاريخ 18 ديسمبر 1997، دور الإئتمانات الصغيرة في محاربة الفقر ومنح الفقراء فرصة المشاركة في التطور الاجتماعي- الاقتصادي.

وأعلنت، في عام 1998، أن سنة 2005 ستكون " السنة الدولية للقروض الصغرى" . برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) إعترف هو أيضا بقدرة تمويل المشاريع الصغيرة على محاربة الفقر. وأسس، لهذا الغرض، مجموعة تمويل المشاريع الصغيرة الخاصة (GSM)، كما أطلق البرامج ميكرو- ستارت و ميكرو–سيف . المصرف الإفريقي للتنمية لديه أيضا برنامج "مبادرة تمويل المشاريع الصغيرة" (AMINA)، الذي يهدف إلى منح تشكيلة مناسبة من الخدمات المالية للمقاولين الصغار.

إن غياب عرض الخدمات المالية بالنسبة للفقراء، مقابل طلب متزايد وغير محقق، هو الذي سمح بخلق سوق تمويل المشاريع الصغيرة، فمصارف النظام المالي الشكلي لا تقرض الفقراء، بسبب عدم وجود ضمانات موازية للقرض، وبسبب التكاليف المرتفعة للمعاملات، والتناثر والعزلة الجغرافية، وأيضا بسبب الأحكام المسبقة، خاصة نحو الشباب والنساء. فضلاً عن ذلك، فإن طلب الخدمات المالية كان دائما موجودا بين الفقراء الذين، لكي يتمكنوا من تحقيقه، قاموا بخلق آليات خاصة بهم، كالاتحادات الخاصة بالقرض ونوادي الادخار وجمعيات القرض، أو تعاضديات التأمين. كما يلجأ الفقراء أيضا إلى المقرضين الذين يطلبون فوائد بنسب باهظة،

لذلك فتمويل المشاريع الصغيرة تمنح الفقراء فرصا جديدة، كانت حتى الآن وقفاً على بعض الفئات المحظوظة من السكان.

تجدر الإشارة إلى أن تمويل المشاريع الصغيرة، تختلف عن البرامج السابقة التي كانت تباشرها الدولة غالبا، حيث تمنح قروض إعانة مرتبطة بنشاطات إنتاجية معينة، خاصة في مجال الفلاحة. هذه البرامج سرعان ما تلاشت رساميلها، لكونها غير قابلة للاستمرار ماليا، فالأموال لم تستفد منها المجموعات الأكثر فقرا، بل خلقت تفاوتا على مستوى السوق المالية.

تخدم مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة الفقراء بتقديمها لهم قروضاً صغرى يمكن أن لا تتجاوز 50 دولاراً أمريكياً وإيداعات ادخار لا تزيد عن 5 دولارات. وقد تطورت مؤسسات تمويل نشاطات الفقراء، من خدمة لمنح قروض صغرى إلى أشكال أخرى من الخدمات تتسع شيئا فشيئا، كالادخار، والإيداع، والتأمين وقروض الإيجار. كما تقدم بعض هذه المؤسسات خدمات تكميلية للخدمات المالية مثل التدريب على التسيير، وتنظيم الزبائن، والإعلام على صعيد السوق، ويقدم بعضها الآخر خدمات اجتماعية مثل محو الأمية والتربية الصحية.

إن الدراسات المنصبة على آثار تمويل المشاريع الصغيرة أبرزت تأثيره الإيجابي على مداخليهم، وعلى التشغيل، وعلى الإنتاجية، وعلى القدرة على تنظيم

وتكوين الفقراء. كما تم تبيان أثره على تربية الأطفال في عدة حالات. كما لوحظ كذلك أن تمكين الفقراء من تسهيلات أكيدة للتوفير المالي يساعد على ضبط الاستهلاك والتخفيف من ضعف الفقراء في مواجهة الأزمات. إن تمكين الفقراء من القروض يساعدهم على تحسين الإنتاجية و/ أو خلق مقاولات جديدة. فضلاً عن ذلك، يتيح تمويل المشاريع الصغيرة توسيع وتعميق حدود القطاع المالي وبالتالي تعبئة الموارد من أجل النمو.كذلك استُعملت مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة كوسائل فعالة جدا من أجل تقوية المجموعات ولنشر معلومات تتعلق بالصحة وبالأمية داخل السكان الفقراء وبحقوقهم.

هناك واقع جدير بالملاحظة بخصوص سوق تمويل المشاريع الصغيرة يتعلق بأثره على النساء إذ هناك بالفعل عدد كبير من برامج تمويل المشاريع الصغيرة الناجحة في العالم استفادت منها النساء. فقد لوحظ ان النساء لسن فقط زبونات جيدات، يؤدين ما عليهن في الوقت ويحترمن شروط المشاركة، وإنما يستفدن بشكل أفضل من الرجال من خدمات الجوار مثل تلك التي تمنحها مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن النساء يعدن استثمار جزء من الأرباح لإعانة العائلة، الشيء الذي يعطي أثرا مباشرا على رفاهية العائلات الفقيرة. إن برامج تمويل المشاريع الصغيرة، لاسيما تلك التي تعمل على مبدأ مجموعات

التضامن، مكّن النساء من التفاعل مع نساء أخريات والعمل معا في إطار مبادرات أخرى كاللواتي يناضلن ضد العنف المنزلي والتحرش الجنسي مثلاً.

بيد أنه رغم التحسن الذي عرفته، في أغلب الحالات، وضعية المرأة، فإن آثاراً أخرى غير منتظرة ينبغي تأشيرها. فقد لوحظت خلافات بين الأزواج حول النشاطات الجديدة الممارسة من طرف المرأة ؛ فقد لوحظت زيادة في عبء العمل الذي تتحمله النساء الفقيرات، الثقيل أصلاً، وذلك راجع إلى الحاجة إلى مضاعفة فعاليتهن الإنتاجية وإلى الحاجة إلى التسديد في الآجال المحددة؛ وأخيراً، فإن المراقبة الفعلية للقرض والمداخيل من طرف النساء تطرح نفسها، ففي حالات كثيرة، الزوج هو الذي يستحوذ عليها. وقد تم القيام بمجهودات لتصحيح هذه الآثار.

أما بالنسبة للشباب، فلا يوجد أي إعلام يخصهم في الأدبيات المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة. إذ يبدو أن الشباب لا يعتبرون أفرادا يوثق بهم للقرض. بل نستطيع أن نستخلص أيضا أن الشباب مبعدون بصورة غير مباشرة من طرف بعض خواص برامج تمويل المشاريع الصغيرة. من الصعب فعلاً، بالنسبة لأغلبية الشباب، أن يكونوا، بشكل مسبق، ممارسين لفعالية اقتصادية، وهو شرط تضعه العديد من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة، أو لهم السمعة المطلوبة من أجل المشاركة في مجموعة متضامنة، وهي الطريقة الأكثر استعمالا من طرف مؤسسات

تمويل المشاريع الصغيرة. واعتباراً لمعدلات البطالة والفقر بين الشباب، والقرويين منهم على وجه الخصوص، في إفريقيا الشمالية، فإن التفكير والعمل في هذا الموضوع يفرضان نفسيهما. وهذا يجب أن يتم باستشارة المعنيين، أي الشباب. وهنا تطرح مسائل تستدعي التوضيح : هل الشباب في حاجة إلى خدمات تمويل المشاريع الصغيرة ؟ كيف يستطيعون الاستفادة منها ؟ وهل يمكن للتمويل الصغير أن يتلاءم مع خصوصية هذه الفئة ؟ وكيف ؟

معايير انتقاء أفضل الممارسات

هناك اتفاق عام على أن التطبيقات المثلى فيما يتعلق بتمويل المشاريع الصغيرة، بقدر ما تتميز بالقدرة على الوصول إلى أكبر عدد من الفقراء، تتميز أيضا بقابليتها على الاستمرار ماليا.

تعتبر ناجحة كل مؤسسة للتمويل الصغير استطاعت أن تصل إلى عدد متزايد ومهم من الزبائن الفقراء. ينبغي الإشارة إلى أن بعض الدراسات تُدخل تمييزا بين سعة الزبائن وبين عمقهم. فسعة الزبائن تُعَرّف بأنها عدد الزبائن الفقراء. أما عمق الزبائن، فيُعَرّف بأنه مستوى فقرهم. في هذه الحالة، ولمعرفة ما إذا كانت مؤسسة ما تستهدف الأكثر فقرا من السكان، فإننا نقارن غالبا مبلغ السلف الأصلي والسلف المتوسط بالإنتاج الداخلي الخام للفرد الواحد من السكان للبلد المعني.

تعتبر جيدة الأداء كل مقاولة للتمويل الصغير تمكنت من بلوغ القابلية على الاستمرار مالياً. وهذه الأخيرة ينبغي أن تكون الهدف الأكبر الواجب تحقيقه والمرشد إلى تحديد استراتيجية كل مؤسسة للتمويل الصغير. إن القابلية على الاستمرار مالياً ترتكز أساساً على الانضباط المالي، بما في ذلك معدلات الاسترداد المرتفعة باطّراد، والتسيير السليم.

إن القابلية على الاستمرار مالياً هي أمر حيوي لأنها تتيح لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة أن :

- تلبية احتياجات الفقراء بصورة مستمرة ومفيدة ؛
- أن لا تكون رهينة بمخاطر الإعانات والهبات ؛
- أن تعبئ موارد سوق المال الشكلي وخطوطاً للقرض ؛
- التأكيد للزبائن أن مؤسسة القرض الصغير هي ليست مؤسسة للإحسان.
- عدم إدخال النشاطات ذات المردودية الضعيفة، الشيء الذي يجنب الفقراء من السقوط في حلقة القرض-الدين ؛
- كسب ثقة الزبائن.

بعض مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة تبدأ مبكراً في البحث عن الاستمرار المالي، وذلك، عن طريق تمويل عملياتها، منذ البداية، مباشرة بسلفات متأتية من النظام

المالي. في حين تستعمل الهبات المحصلة لتغطية تكاليف التكوين مثلا. مع ذلك، فقد ثبت أن التأكيد على ديمومة الاستمرار المالي قد تؤدي إلى كون الأقل فقرا هم المستفيدون فعليا من خدمات تمويل المشاريع الصغيرة. بالإضافة إلى ذلك، من المعترف به أن هذا الهدف صعب التحقيق بشكل خاص، لأنه يفرض انضباطاً لا تكون إلا قلة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة على استعداد لقبوله.

تتحقق القابلية على الاستمرار في مرحلتين:

- الأولى، وهي القابلية على الاستمرار العملياتية، يتم بلوغها عندما تصل مؤسسة تمويل المشاريع الصغيرة إلى تغطية تكاليفها الإدارية وكل المصاريف المتعلقة بتنفيذ العمليات الخاصة بمنح الخدمات المالية (كراء، نقل ...)؛

- والثانية، وهي القابلية على الاستمرار مالياً، يتم بلوغها عندما تغطي مؤسسة تمويل المشاريع الصغيرة كل التكاليف، بضمنها المصاريف المالية. وللممارسة الجيدة للتمويل الصغير، يقترح على المؤسسات، لتقدير قابليتها على الاستمرار المالي، إدخال معدلات فوائد السوق إلى جانب العناصر الأخرى المكونة لحسابها الختامي وحسابات الإستغلال، وهذا حتى عندما تكون المؤسسة مستفيدة من هبات أو قروض دون فوائد.

واستنادا إلى ما كُتب في الموضوع، يمكن تطبيق هذه المعايير في جميع السياقات، ولكن من منظور ديناميكي لأنها لا يمكن أن تنتهي في الأمد القصير. هذان المعياران هما الأكثر استعمالاً في تقييم فاعلية وضعية تمويل صغير. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هناك معايير أخرى تستعمل هي أيضاً لهذه الغاية، وإن كانت على نطاق أضيق. وهذه هي، بالأساس، نسبة النساء الزبونات، وتأثير القرض الصغير على حياة الزبائن وعوائلهم. وستصلح هذه المعايير الأربعة، في هذا التقرير، لاختيار أفضل الممارسات في مجال تمويل المشاريع الصغيرة.

الممارسات فيما يتعلق بتمويل المشاريع الصغيرة

تتعلق أنماط أفضل الممارسات، المقدمة في هذا القسم، بمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي تستجيب لمعايير أفضل الممارسات سواء من حيث عدد الزبائن الفقراء أو من حيث القابلية على الاستمرار المالي. إضافة إلى ذلك، تمثل فيها النساء أغلبية الزبائن وتأثيرها أكثر أهمية.

يمكن لأصحاب المشروعات الصغيرة الحصول على التمويل اللازم من خلال المصادر التالية:

1- حصص رأس المال: من مدخرات شخصية وهي غالباً غير كافية بسبب انخفاض معدل الادخار في الدول النامية ، كما يمكن اللجوء للاقتراض من العائلة

والأقارب والأصدقاء وهذا أيضاً مصدر غير كاف إضافة إلى تدخل هؤلاء في شؤون المشروع، كما يمكن اللجوء إلى مشاركة الآخرين وفي هذه الحالة سيتم اقتسام الإدارة واقتسام الأرباح.

2- الاقتراض: من البنوك ومن المؤسسات المالية الأخرى، وهذه لا ترغب في منح المشروع الصغير الائتمان بسبب المخاطر المرتفعة المصاحبة لهذا النوع من التمويل فكثيراً ما يتم إهمال طلبات التمويل المقدمة من صغار رجال الأعمال، إن هذا التمويل لا يزيد في أحسن حالاته عن 2٪ في البلدان النامية، إضافة إلى ارتفاع تكلفة تمويل القرض الصغير و فقد أظهرت دراسة أجريت في الفلبين أن تكاليف المعاملة المصرفية في تمويل المشروعات الصغيرة بلغت 2,5-3٪ من قيمة القرض مقابل 5،٪ للقروض الممنوحة للمشروعات الكبيرة، ولذلك تلجأ المشروعات الصغيرة إلى المرابين وتجار النقود، وهذا أمر له العديد من المشاكل، وثمة إمكانية لاقتراض الأصول الثابتة من تجار الأصول الثابتة وهذا يزيد تكلفة التمويل بشكل كبير قد يصل إلى أكثر من 40٪ .

3- الائتمان التجاري: إن تكلفة هذا النوع من مصادر التمويل تصبح مرتفعة إذا لم يتمكن المشروع من الاستفادة من الخصم النقدي إضافة إلى أن المورد سوف يزيد من السعر في حال عدم الدفع النقدي.

4- التمويل التأجيري: إن هذا النوع من التمويل يصبح محدود الأهمية نظراً لأنه لا يفيد إلا في استئجار الأُصول الثابتة.

5- السوق المالي: وهذا المصدر محفوف بالعديد من المخاطر والمشاكل، ويصبح مرتفع التكلفة في حالة التمويل الصغير.

نشأت مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة استجابة لواقع الفقراء سيما وأن مؤسسات التمويل الأخرى لم تعمل على تلبية طلبات الفقراء لغاية تنظيم المشروعات المختلفة. وقد أظهرت هذه المؤسسات أن الفقراء صالحون للحصول على التمويل، وأن تقديم الخدمات المصرفية لهم يمكن أن يكون مربحاً و قابلاً للاستمرار. ونظراً لأن مؤسسات الأعمال البالغة الصغر يمكن أن تحقق أرباحاً عالية، فإن أصحاب المشروعات البالغة الصغر مستعدون وقادرون على دفع أسعار فائدة عالية مقابل الحصول بسرعة، وسهولة على الخدمات المالية الجيدة التصميم.

تسهم المشروعات الصغيرة في نمو إجمالي الناتج المحلي والنمو الاقتصادي حيث يؤثر الإقراض الصغير في المجتمعات بشكل إيجابي عندما يؤدي نمو وتطوير المشروعات الصغيرة إلى خلق الوظائف مما يزيد من دخول الأسر . وتظهر أهمية ذلك خاصة في حالات الركود الاقتصادي. وتعمل المشروعات الصغيرة على زيادة

قدرة المجتمعات السكانية، ذات الدخل المنخفض، على الحصول بشكل أكبر على السلع والخدمات وكنتيجة لذلك يتم الاستفادة من رأس المال في مشاريع إنتاجية.

لذلك فإن تقديم الخدمات المالية للفقراء القادرين على تنظيم المشروعات من شأنه زيادة دخل الأسر المعيشية، وتخفيض معدلات البطالة، وخلق طلب على السلع والخدمات الأخرى ولاسيما خدمات التغذية والتعليم والصحة، وهكذا تلعب مؤسسات الأعمال البالغة الصغر دوراً هاماً في تخفيض حدة الفقر .

كما أن تمكين المشروعات الصغيرة من الحصول على الخدمات المالية قد يكون الأداة الوحيدة الأشد فعالية في معالجة أوضاع الفقر وتجفيف منابعه وإحداث النمو الاقتصادي للقاعدة العريضة. وبإمكان أنظمة التمويل والمؤسسات التي تخدم غالبية السكان أن تكون بمثابة حلقات الوصل والأدوات المساندة التي تمكن المشروعات الصغيرة من المشاركة في النمو الاقتصادي، وتوفر لهم سبل الاستفادة من الخدمات الاجتماعية. وجدير بالذكر أن أكثر من 500 مليون فقير من فقراء العالم الناشطين اقتصادياً، يشغلون مؤسسات أعمال بالغة الصغر، ومؤسسات صغيرة مربحة.

ويمكن أن يساعد تسهيل حصول الفقراء على الخدمات المالية في تخفيض أعداد القادرين منهم ،على الأقل، على تنظيم المشروعات. كما يمكن أن يساعد هذا في

تخفيف العبء الواقع على الموارد العامة عن طريق تخفيض الدعم المالي وتوجيه موارد الإنفاق إلى قطاعات الاقتصاد الأكثر إنتاجاً، نظراً إلى أن المؤسسات البالغة الصغر كثيرة استخدام الأيدي العاملة، فإن بإمكانها استيعاب جزء كبير من العمالة الزائدة. وفي المقابل، إن المؤسسات البالغة الصغر غير مقيدة بعدم مرونة سوق العمل، لأنها تشغل صاحب المؤسسة وأفراد أسرته،وأصبح التمويل البالغ الصغر، أداة قوية معترفاً بها في كافة أنحاء العالم لتخفيف حدة الفقر،ورفع مستويات المعيشة، وخلق فرص العمل، وحفز النمو الاقتصادي.

لكن نظراً لأن التمويل البالغ الصغر أسلوب حديث نسبياً فإن هنالك الكثير من التشويش حول الدور الذي يسهم به في عملية التنمية، وإن الأمور البالغة الأهمية فَهم السمات الأساسية والمنافع المحتملة للتمويل البالغ الصغر بغية توسيع نطاق وصوله في منطقة الشرق الأوسط.

إن سر نجاح فكرة تمويل المشروعات الصغيرة يعود في أساسه إلى فلسفة اجتماعية، أكثر مما يعود إلى رؤية اقتصادية، أو مجرد فكرة اقتصادية توفرت لها أسباب نجاحها. إنها الفلسفة التي قامت على تحرير الإنسان من الفقر المُذلّ بمنحه مالاً في صورة قروض ليدخل به إلى سوق العمل والتجارة، فيكسب عيشه، ويسترد

كرامته، ويبتعد عن ساحة الجريمة، وذاك معنى الحرية والسعادة، بل تحاول المؤسسات المذكورة بهذه الفلسفة العملية أن تجعل حق الفرد في القروض.

الإقراض متناهي الصغر والتمويل متناهي الصغر:

إن استخدام مصطلحي "التمويل متناهي الصغر " و " الإقراض متناهي الصغر"، كان خاطئا في بعض الأحيان لأسباب تاريخية تحديدا. وإن عدم وضوح استخدامهما بشكل عام، هو السبب الذي يدعونا إلى ضرورة التمييز بينهما.

يعتبر "الإقراض متناهي الصغر" جزءا من قطاع التمويل متناهي الصغر. ويتضمن "الإقراض متناهي الصغر" منح خدمات الإقراض إلى أصحاب المشاريع ذوي الدخل المتدني، بينما يتضمن "التمويل متناهي الصغر" الإقراض، والتوفير، إضافة إلى الخدمات المالية الأخرى مثل التأمين ، وتحويل الأموال. وقد أثبتت الأدلة على أن التوفير للفقراء هو في نفس درجة أهمية الاقتراض ، ما يظهر أهمية "التمويل متناهي الصغر" باعتباره خليطاً من الخدمات المالية المختلفة.

ويعتبر تحويل الأموال خدمة هامة أخرى لذوي الدخل المحدود . فالأموال التي يحولها المهاجرون إلى أقاربهم في الوطن آخذ في النمو السريع، وعادة يتم إدارة هذه الأموال بترتيبات غير رسمية، وتعتبر الترتيبات غير الرسمية خطرة . كما وأن إدارة

هذه الخدمات من قبل شركات تحويل الأموال في العديد من الدول النامية وفي ظل قلة المنافسة، تجبر المهاجرين على دفع عمولات مرتفعة.

يصنف تدريب العملاء الذي تقمه بعض مؤسسات التمويل متناهي الصغر، على أنه خدمة غير مالية ، ويعتبر أحد الأدوات المنتشرة لتطوير المشاريع متناهية الصغر.

أما التعريف الصحيح للتمويل متناهي الصغر، فيقتصر على الخدمات المالية ولهذا السبب، لا يتم تصنيف التدريب تحت اسم التمويل متناهي الصغر، حتى ولو عملت مؤسسات التمويل متناهي الصغر على تقديمه.

يحتاج الفقراء إلى مجموعة مختلفة من الخدمات المالية ليصبحوا قادرين على بدء، أو تطوير أعمالهم، وكذلك لإدارة الظروف الصعبة التي تواجههم مثل الفيضان، أو وفاة أحد أفراد العائلة أو مرضه. ولمواجهة الاحتياجات الأخرى مثل تحويل الأموال، ويأتي توسيع مفهوم التمويل متناهي الصغر نتيجة لمواجهة هذه الحاجات الأساسية.

إن الاستخدام الحالي لمفهوم "الإقراض متناهي الصغر" ، ومفهوم "التمويل متناهي الصغر" على أنهما مترادفان خطأ يجب تفاديه بغية الوصول إلى الفهم الصحيح، لدور كل منهما في هذا المجال. إن مصدر الإرباك تاريخي، ويعود إلى

أواخر التسعينات عندما أدخل تعبير "التمويل متناهي الصغر" كامتداد لمفهوم الإقراض متناهي الصغر ، إن إدخال تعبير التمويل متناهي الصغر ظهر نتيجة نجاح ضم خدمات حديثة من قبل عدد من مؤسسات (التمويل متناهي الصغر) حول العالم . وقد تم الاعتراف بهذه الصناعة بشكل رسمي عام 1997 ، وذلك خلال المؤتمر الأول للإقراض متناهي الصغر والذي حضره 2900 ممثل، عن 137 دولة تضم حوالي 1500 مؤسسة والذي أقيم في واشنطن. ومن ذلك الحين بدأ التركيز يتحول من المفهوم الاجتماعي الذي اعتبر منح القروض هو الأهم، إلى الحاجة إلى الاستمرار المالي عن طريق منح مجموعة متكاملة من السلع المالية، والوصول إلى عدد أكبر من الأفراد.

أسباب الاهتمام بالتمويل الصغير:

تزايد اهتمام الجهات الدولية المانحة بالتمويل الصغير والبالغ الصغر لثلاثة أسباب على الأقل:

السبب الأول: والأهم هو أن القطاع المالي والرسمي أهمل أكثر من نصف سكان البلدان النامية، أو قدم إليهم خدمات أقل من المطلوب .

السبب الثاني : هو أن بإمكان مؤسسات الأعمال البالغة الصغر، ومؤسسات الأعمال الصغيرة رفع مستويات معيشة الفقراء في معظم الدول النامية.

السبب الثالث: هو أن التحول نحو تنمية القطاع الخاص والقطاع المالي – استجابة لتقلص دور الحكومة في الأنشطة الاقتصادية – جعل التمويل البالغ الصغر جزءاً من الاستراتيجية العامة لتنمية القطاع الخاص.

وقد أدهشت مؤسسات التمويل الصغير العالم، ليس فقط بإظهار أن الفقراء يسددون القروض الصغيرة بل أيضاً بإثبات أن ذلك الإقراض حين يتم بشكل صحيح ، يمكن أن يتحول ، إلى عمل تجاري مربح يغطي كامل تكاليفه، ويحقق انتشاراً واسعاً دون الحاجة إلى مواصلة ضخّ دعم لا يمكن الاعتماد عليه ، سواء أكان من الحكومة أم من الجهات المانحة. في حين أن معظم مؤسسات التمويل الصغير ليست مستدامة مالياً، فإن بعضها الذي هو كذلك ينحو إلى أن يصبح أضخم كثيراً مما هو عليه.

6- صناديق الاستثمار والمشاريع الصغيرة

ترجع نشأة صناديق الاستثمار نتيجة لظهور شركات الاستثمار في القرن التاسع عشر في هولندا ، ومنها انتقلت إلى فرنسا ومن ثم إلى بريطانيا ، والتي كانت آنذاك في مقدمة الدول الصناعية. وظهرت صناديق الاستثمار لأول مرة في الولايات المتحدة في نهاية الثلاثينيات من القرن الماضي ، وقد صدر قانون خاص لتنظيم تكوينها ونشأتها وإدارتها في العام 1940 ، والذي عُرف حينئذ بقانون شركات الاستثمار ،

وقد تطورت صناديق الاستثمار وازدهرت بشكل غير مسبوق في الولايات المتحدة في أعقاب الحرب العالمية الثانية.

كما تطورت صناعة صناديق الاستثمار في الأسواق المالية بصورة متسارعة خلال العقد الأخير من القرن الماضي ، وتزايدت أعدادها وتنوعت وظائفها ، وبرز الأداء الجيد لها كدليل على تفوقها على غيرها من الأدوات والمجالات الاستثمارية الأخرى.

ماهية صناديق الاستثمار :

تعتبر صناديق الاستثمار أدوات استثمارية توفر للأشخاص الذين لا يملكون القدرة على إدارة استثماراتهم بصورة مباشرة الفرصة للمشاركة في الأسواق المالية، سواء العالمية أو المحلية. وببساطة فإن فكرة صناديق الاستثمار تتمثل في قيام عدد كبير من المستثمرين بتجميع مواردهم وإدارتها بواسطة مؤسسات مالية متخصصة لتحقيق المزايا التي لا يمكنهم تحقيقها بصورة منفردة. فهناك الخبرة التي يمتلكها مديرو الاستثمار، والتي تضمن تحقيق عوائد أعلى مما قد يحققه المستثمر لو قام بتشغيل أمواله بمفرده وفي أسواق لا يعرف عنها إلا القدر القليل. بالإضافة إلى أن تجميع الأموال في صندوق استثماري واحد يؤدي إلى تقليص العبء الإداري على

المستثمرين، وكذلك إلى الحد من المخاطر التي قد يتعرض لها المستثمر الفردي في الأسواق المالية.

ولا تختلف صناديق الاستثمار التي تنشأ في المصارف التجارية وشركات التأمين عن صناديق الاستثمار التي تنشئها شركات الاستثمار، فهي عبارة عن أموال يقدمها المستثمرون للمصرف ليقوم نيابة عنهم باستثمارها في شراء تشكيلة (محفظة) من الأوراق المالية يديرها لصالحهم من خلال إدارة مستقلة ويشاركهم نسبة محددة من الأرباح .

ونظراً للأهمية الاقتصادية لصناديق الاستثمار باعتبارها أدوات مالية وأوعية استثمارية لها تأثير في جذب المدخرات وتشجيع الاستثمار ، قامت بعض المصارف والمؤسسات المالية باستخدام هذه الصناديق في مجالاتها الاستثمارية وتطوير أعمالها ونشاطاتها بحيث أصبح دورها لا يقتصر على تكوين محافظ للأوراق المالية وإدارتها فقط بل تعدها ليشمل الدخول في عمليات استثمارية مباشرة في مجالات مختلفة من قطاعات النشاط الاقتصادي، سواء كانت في المجال التجاري أو في مشروعات استثمارية عقارية، أو أنشطة أخرى. فالوظيفة الأساسية لصناديق الاستثمار هي تجميع مدخرات الأفراد والهيئات واستثمارها، فهي وعاء لتجميع المدخرات ،

وبالتالي لا يجوز لها مزاولة أية أعمال مصرفية كقبول الودائع أو الإقراض أو الضمان أو غيرها من الأعمال المصرفية .

ومن ذلك يمكن تعريف صناديق الاستثمار بأنها " عقد شركة بين إدارة الصندوق والمساهمين فيه، يدفع بمقتضاه المساهمون مبالغ نقدية معينة إلى إدارة الصندوق في مقابل حصولهم على وثائق (أسهم، صكوك، حصص، وحدات) رسمية بقيمة معينة تحدد نصيب كل مساهم بعدد الحصص في أموال الصندوق، التي تتعهد الإدارة باستثمارها ... ويشترك المساهمون في الأرباح الناتجة عن استثمارات الصندوق كل بنسبة ما يملكه من حصص.

ويمكن القول بأنها شركات تتلقى الأموال من المستثمرين من مختلف الفئات، لتقوم باستثمارها في تشكيلات (صناديق) من الأوراق المالية التي تناسب كل فئة.

كما عُرفت بأنها " مؤسسات مالية ذات طبيعة خاصة وذات أغراض خاصة، تتمثل في تجميع مدخرات الأفراد في صندوق تديره جهة أخرى ذات خبرة استثمارية واسعة مقابل عمولة معينة "

وعليه يمكن القول أن صناديق الاستثمار تهدف إلى تقديم الخدمات لفئتين من المستثمرين، أولهم تلك الفئة التي تملك رأس المال ولكن يصعب عليها إدارته بمفردها ، والقيام باستثمار مدروس والتنبؤ بالأسعار والأرباح المستقبلية لهذه

الاستثمارات. أما الفئة الثانية فهي تمثل أصحاب المدخرات الصغيرة الذين لا يملكون القدر الكافي من رؤوس الأموال للدخول في استثمارات كبيرة مضمونة نسبياً ذات مخاطرة أقل، ولذلك فهم يتجهون إلى هذه الصناديق لتوجيه أموالهم في استثمارات مناسبة تحقق لهم أهدافهم في الحصول على ربح مناسب.

ويمكن تلخيص الفكرة الأساسية لصناديق الاستثمار فيما يلي:

قيام جهة معينة بإعداد دراسة اقتصادية لنشاط معين أو مشروع معين ، بحيث تبين الجدوى الاقتصادية في ذلك المجال.

قيام تلك الجهة بتكوين صندوق استثماري وتحديد أغراضه وإعداد نشرة الاكتتاب في الصندوق أو لائحة العمل للصندوق، بحيث تتضمن كامل التفاصيل عن نشاط الصندوق وشروط الاكتتاب فيه وحقوق والتزامات مختلف الأطراف.

تقسيم راس مال الصندوق الاستثماري إلى وحدات أو حصص أو أسهم مشاركة أو صكوك متساوية القيمة الاسمية ، بحيث يكون اقتناؤها عبارة عن المشاركة في ملكية حصة من راس مال الصندوق.

بعد تلقي الجهة المصدرة للصندوق أموال المكتتبين ، تقوم باستثمار الأموال المجمعة لديها في المجالات المحددة في نشرة الاكتتاب وتوزيع الأرباح في الفترات وبالكيفية المتفق عليها ، كما تتولى تصفية الصندوق في الموعد المحدد لذلك.

الخصائص العامة لصناديق الاستثمار :

قد يكون من المفيد قبل أن نحدد الخصائص العامة لصناديق الاستثمار أن نميز بينها وبين المؤسسات المالية الأخرى ، مثل شركات الاستثمار ومصارف الاستثمار . فشركات الاستثمار تتفق مع صناديق الاستثمار في كون كل منهما يعمل على تجميع أموال المستثمرين ثم استثمارها في محفظة للأوراق المالية، كما أن كلا منهما يقوم بعملية الانتقاء الفني للمحفظة وإدارتها. أما الفرق الرئيسي بينهما فيكمن في كون شركات الاستثمار تتخذ شكل الشركات المساهمة تحكمها وتنظمها قوانين الشركات المساهمة ، في حين أن صناديق الاستثمار تبنى على فكرة التعاقدية التي تتم من الأطراف المعنية ، والتي قد تكون في شكل عقد استثمار أو عقد وكالة.

وتختلف صناديق الاستثمار عن مصارف الاستثمار في كون الغرض الرئيسي لمصارف الاستثمار هو القيام بعملية الوساطة بين الشركات المصدرة للأوراق المالية والمستثمرين، وبيعها وتوزيعها بالجملة والقطاعي ، بالإضافة إلى تقديم المشورة الفنية لكل منهما.

الحصول على إدارة متخصصة في ومما سبق يمكن القول أن لصناديق الاستثمار الخصائص التالية :

-تجميع أموال عدد من المستثمرين لتوفير حجم مناسب من الأموال يدار من خلال إدارة موحدة.

-استثمار هذه الأموال في مجالات وأماكن مختلفة، بحيث يوفر أكبر قدر من الطمأنينة وأقل قدر من المخاطرة.

-قد تكون أسهم هذه الصناديق اسمية أو لحاملها ، وفقاً لرغبة المساهمين والقوانين المنظمة لها في كل بلد.

-تحليل وإدارة الاستثمارات.

أنواع صناديق الاستثمار :

حيث أن الهدف الرئيسي من صناديق الاستثمار هو زيادة القيمة الرأسمالية لحصص الصندوق، فإن الطرق المستخدمة لتحقيق هذا الهدف تختلف باختلاف طبيعة كل صندوق. حيث يوجد العديد من الأسس لتصنيف صناديق الاستثمار ، منها ما يلي:

أولا- على أساس الهيكل التمويلي:

صناديق الاستثمار ذات النهاية المغلقة Closed end funds

هي قنوات استثمار مقصورة على فئة مختارة من المستثمرين ، حيث يتم فيها إصدار عدد ثابت من الوثائق (الوحدات) يتم توزيعها على المستثمرين فيها كل حسب حصته. وتطرح هذه الصناديق للاكتتاب فيها إذا تبين لخبراء الاستثمار أن هناك

فرصة جيدة متاحة للاستثمار في مجال ما. ولهذه الصناديق المغلقة عادةً هدف محدد ومدة محددة ، يصفي بعدها الصندوق وتوزع عائداته على المستثمرين. وطبقاً لنظام هذه الصناديق لا يجوز لمالكي هذه الوثائق استرداد قيمتها ، كما أن إدارة الصندوق لا تقوم عادة بشرائها منهم، والحل الوحيد للتخلص منها هو بيعها في السوق .

صناديق الاستثمار ذات النهاية المفتوحة

هي الصناديق التي تبقى مفتوحة للدخول والخروج، دون تحديد لحجم الموارد المالية المستثمرة، ولا لعدد الوثائق (الوحدات) المصدرة منها. وبإمكان المستثمر شراء وحدات من هذه الصناديق عندما يريد ، كما يمكنه بيعها متى ما أراد بعد إخطار قصير المدة ، حيث أن إدارة هذه الصناديق تكون على استعداد لإعادة شراء ما أصدرته من وثائق إذا رغب أحد المستثمرين في التخلص منها جزئياً أو كلياً .

وتتعدد صناديق الاستثمار ، سواء كانت مغلقة أو مفتوحة ، وذلك بحسب الأغراض التي تؤديها ، والأهداف التي ترمي إليها ودرجات الأمان التي ترغب فيها ، وعليه فإن تلك الصناديق تقسم أيضاً حسب الغرض من الاستثمار وذلك كما يلي:

ثانيا- على أساس الغرض من الاستثمار:

صناديق النمو

هي الصناديق التي تكون بغرض تحقيق مكاسب تؤدي إلى نمو رأسمال الصندوق ، عن طريق تحقيق تحسن في القيمة السوقية للتشكيلة التي يتكون منها الصندوق.

صناديق الدخل

هي تلك الصناديق التي تهدف إلى الحصول على عائد مستمر ، وعادة ما يعتمد المستثمرون في هذه الصناديق على العائد منها في مواجهة أعباء معيشتهم، ولذلك عادة ما يشمل تشكيل هذه الصناديق اسهما وسندات شركات كبيرة ومستقرة تقوم بالتوزيع للأرباح المتولدة.

صناديق الدخل – والنمو

هي تلك الصناديق التي تجمع بين أهداف النوعين السابقين، والتي تسمى أحياناً بالصناديق المتوازنة.

ثالثا- على أساس عنصر الأمان :

صناديق الاستثمار ذات رأس المال المضمون Capital Guaranteed funds

هي تلك الصناديق التي توفر للمستثمر ميزة المحافظة على رأس ماله ، أو أن إدارة الصندوق تتحمل وحدها الخسائر إذا ما وقعت ، وذلك مقابل حصول إدارة الصندوق على عمولة نسبية معينة إذا تجاوز العائد المحقق رقماً معينا.

صناديق الاستثمار غير المضمونة Unguaranteed Funds

هي تلك الصناديق التي تكون فيها المخاطرة بالنسبة للمستثمر كبيرة جداً ، حيث أن المستثمر لا يكون معرضاً لخسارة العائد فقط ، بل أيضاً قد يتعرض لخسارة رأسماله أو جزء منه.

كما توجد أنواع من الصناديق الاستثمارية تكون ذات طبيعة معينة مثل :

صناديق الاستثمار في سوق النقد Money Market Funds

هي تلك الصناديق التي تكون من تشكيلة من الأوراق المالية قصيرة الأجل مثل أذونات الخزانة وشهادات الاستثمار والكمبيالات المصرفية والودائع المصرفية. والغرض هنا هو تقليل إمكانية حدوث خسائر رأسمالية إذا ما ارتفعت أسعار الفائدة .

صناديق الاستثمار المتخصصة

هي الصناديق التي تستثمر في قطاع معين أو نشاط معين ، أي التي تتاجر بالعملات أو السلع أو النفط أو الاستثمارات العقارية أو أن تحدد استثماراتها في مناطق جغرافية

محددة مثل أوروبا. وتهدف عادة هذه الصناديق إلى تحقيق ربح رأسمالي على المدى القصير ، لذلك نجد أن أسعارها متقلبة مما يجعلها أكثر مخاطرة.

صناديق الاستثمار التي لا تتعامل بالفائدة :

وهي تلك الصناديق التي تستثمر أموالها في أوراق غير ربوية وتركز على الأسهم والعقارات والتأجير والبيع الآجل والمشاريع التجارية والمشروعات السياحية والمعادن النفيسة ... الخ. بشرط أن لا تكون منافية للشريعة الإسلامية. وتتراوح معدلات خطورة الاستثمار لهذه الصناديق من منخفضة إلى متوسطة.

مزايا صناديق الاستثمار

ترجع أهمية صناديق الاستثمار في المزايا التي يمكن أن تحققها هذه الصناديق، مثل الاستفادة من خبرات الإدارة المحترفة، وتقليل المخاطرة وتوفير المرونة وتزويد المستثمر بخدمات متنوعة.

توفر الخبرة الفنية اللازمة: أن الاستثمار في صناديق الاستثمار يوفر للمستثمر الصغير (الفردي) فرصة الاستفادة من خبرات الإدارة المتخصصة الموجودة بإدارة هذه الصناديق. فهذه الصناديق الاستثمارية عادة ما تستخدم مستشارين استثماريين وباحثين متميزين بما يمكنها من إدارة هذه الصناديق بكفاءة عالية. كما أن عمليات اتخاذ القرار الاستثماري والاحتفاظ بسجلات للمعاملات الضريبية ومراقبة حركة

الأسعار في السوق واختيار التوقيت المناسب، أمور تلقى على عاتق المستثمر مسؤوليات يمكن أن يُلقي بها على إدارة متخصصة تتولى عنه كل هذه الأمور .

تقليل المخاطر الاستثمارية : من مزايا صناديق الاستثمار هو قدرتها على تنويع التشكيلة التي تتكون منها الصناديق، بطريقة تسهم في تقليل المخاطر التي يتعرض لها حملة الأسهم. كما يمكن التقليل من المخاطرة (بأموال المستثمرين) من خلال التدقيق في تقارير العمليات التي يمولها الصندوق قبل تأسيسه ، كما أنه في بعض الصناديق يتم الاحتفاظ بمخصص لمخاطر الاستثمار الطارئة التي تؤثر على الأرباح.

فضلاً على أن المشتري لأسهم صناديق الاستثمار يمكنه المساهمة في رأس مال عدد كبير من الشركات يعجز عن المشاركة فيها بشكل منفرد إذا كان رأسماله صغيرا. وكذلك المشاركة في مشروعات كبيرة بمساهمات صغيرة، إضافة إلى إمكانية الاستثمار في مشروعات طويلة الأجل (ذات الأرباح المرتفعة) في فترات زمنية قصيرة .

المرونة والملاءمة (ارتفاع معدل السيولة) : يحصل المساهم في صناديق الاستثمار ذات النهاية المفتوحة على ميزتي المرونة والملاءمة ، حيث يحق له التحول من صندوق لآخر مقابل رسوم ضئيلة. وكذلك حقه في استرداد قيمة أسهمه إذا ما أراد

التخلص منها كلياً أو جزئياً. كما يمكنه أيضاً إبقاء رأس ماله وسحب العائد فقط أو إعادة استثمار ذلك العائد إذا أراد.

سرعة استثمار رأس المال : إن قيام إدارة صناديق الاستثمار بدراسة الفرص الاستثمارية المربحة في الأسواق قبل الاكتتاب يؤدي إلى كفاءة تشغيلية بسبب انتظار الفرص الاستثمارية المناسبة. وفي هذا علاج لمشكلة فائض السيولة (تأخر استثمار الودائع) مما يسبب في انخفاض أرباحها.

السياسات الاستثمارية لصناديق الاستثمار

تختلف السياسات الاستثمارية باختلاف سياسة الصندوق وطبيعة أغراضه وأهدافه ومعدل العائد المراد تحقيقه، وتنقسم هذه السياسات إلى الأنواع التالية :

السياسة المتحفظة أو الدفاعية

هي التي يكون فيها المستثمر متحفظاً تجاه المخاطر ويؤكد على عاملي الأمان والاستقرار، وعليه فغالباً ما تستثمر الأموال في سندات طويلة الأجل وأسهم ممتازة مما يضمن دخلاً ثابتاً ومستقراً لفترة طويلة.

السياسة الهجومية

هي السياسة التي يركز فيها المستثمر على جني الأرباح عند حدوث تقلبات في أسعار الأوراق المالية، حيث تكون الغلبة للأسهم العادية في تشكيلة المحفظة،

حيث يتم شراؤها بأسعار منخفضة والاحتفاظ بها لفترة من الزمن حتى ترتفع الأسعار ليتم بيعها حينذاك وجني أرباح رأس مالية ، وعادة ما يكون عنصر المخاطرة في هذا المجال كبير.

السياسة المتوازنة (الهجومية الدفاعية)

هي تلك السياسة التي يراعى فيها المستثمر تحقيق نسبة من الأمان، وفي نفس الوقت جني أرباح رأسمالية عن طريق المضاربة والاستفادة من الارتفاع في الأسعار. وعادة ما تتكون المحفظة في هذه السياسة من أسهم عادية وأوراق مالية قصيرة الأجل وكذلك من السندات طويلة الأجل والأسهم الممتازة.

دور المصارف في تكوين وتأسيس صناديق الاستثمار:

يمكن للمصارف التجارية أن تبادر إلى تأسيس أو المساهمة في تأسيس صناديق للاستثمار المشترك، والتي تعتبر أدوات استثمارية توفر للمستثمرين ، أفراداً ومؤسسات ، ممن لا يملكون الخبرة والقدرة على إدارة استثماراتهم بصورة مباشرة ، الفرصة للدخول والمشاركة في الأسواق النقدية والمالية سواء على المستوى المحلي أو العالمي ، وذلك بهدف تنشيط سوق الأوراق المالية .

في الوقت الحاضر معظم المصارف التجارية لا تمتلك الخبرة الكافية لمنافسة المؤسسات المالية العالمية في حقل إدارة صناديق الاستثمار في السوق المالي المتوقع أو

حتى في الأسواق المالية العالمية. ولمواجهة هذا النقص وكبداية في هذا المجال الاستثماري الحيوي ، قد يكون من الأجدى أن تتعاون هذه المصارف مع المصارف والمؤسسات المالية العربية والعالمية لتوفير صناديق الاستثمار للعملاء والمستثمرين المحليين ، ويتم التنسيق وتقاسم العمل بين المصرف المحلي والأجنبي ، وذلك بإشراف المصرف المحلي على تسويق نشاطات صناديق الاستثمار، في حين يتولى الشريك الأجنبي عملية إدارة أموال هذه الصناديق في الأسواق العالمية ، وهذا يعزز الدور الاستثماري ويساهم في تعميق الثقة والتطور في إنشاء السوق.

-إنشاء المشروع الصغير:

يحتاج إنشاء مشروع جديد سواء كان تجارياً أو صناعياً إتباع الخطوات التالية لدراسة جدواه الاقتصادية:

1- الهدف من المشروع والغاية من إنشائه: ومن الضروري أن ينسجم هدف المشروع مع خطط التنمية الاقتصادية، ومع أهداف الاقتصاد الوطني، من حيث العوائد المباشرة وغير المباشرة، ومن حيث زيادة معدلات التشغيل وتحسين الدخل الفردي، بالإضافة إلى انسجام هدف المشروع مع الأهداف الشخصية للمستثمر.

2- أهمية المشروع وأهمية المنتج أو الخدمة التي يقدمها ومدى مساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية وأثره على إدخال القطع الأجنبي وإدخال التقنيات الحديثة.

3- مبررات المشروع ودواعي الحاجة إلى إنشائه وإلى المخرجات الناجمة عنه.

4- الموقع المقترح ومدى توفر عوامل البنية التحتية.

5- الدراسة الفنية: التي تهتم بكيفية سير العمل وتوصيف العملية الإنتاجية أو طريقة أداء وتقديم الخدمة.

6- الدراسة التسويقية: لمعرفة حصة المشروع في السوق المحلي والخارجي. وتقدير حجم الطلب على منتجات المشروع ومتى تطوره في المستقبل بالإضافة إلى مستوى الأسعار السائدة والمتوقعة.

7- الدراسة المالية: وهذه الدراسة تعتبر مهمة وتستلزم مايلي:

أ- تقدير تكاليف الاستثمار: الأراضي والمباني والآلات.

ب- تقدير تكاليف الإنتاج والتسويق السنوية والأسس التي اعتمدت في تقديرها.

ت- تقدير تكاليف التشغيل السنوية والأسس التي اعتمدت في وضعها

ث- تقدير الإيرادات.

ج- طريقة تمويل المشروع والمصادر المتاحة.

ح- تقدير تكلفة الفرصة البديلة.

خ- تحديد مقدار الضرائب والإعفاءات الممكنة.

د- حساب صافي التدفقات النقدية.

ذ- استخراج معايير ربحية المشروع المالية مثل فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي.

ر- تحليل الحساسية من أجل معرفة مدى تغير الإيرادات والتكاليف بناء على بعض التغيرات التي يمكن أن تطرأ في المستقبل.

8- الدراسة الاقتصادية: ومعرفة جدوى المشروع من وجهة نظر الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال الاهتمام بما يلي:

أ- أثر المشروع على الدخل القومي، القيمة المضافة

ب- أثر المشروع على التوظيف.

ت- أثر المشروع على مستوى الأجور.

ث- أثر المشروع على ميزان المدفوعات.

7- الحاضنات و دورها في تنمية و رعاية المشروعات الصغيرة:

حاضنات المشروع أقيمت في الأساس لمواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل و انهيار المشروعات الصغيرة الجديدة في الأعوام الأولى لإقامتها، و قد أوضحت العديد من الدراسات أن 50 في المائة من المشروعات الجديدة في الولايات المتحدة مثلا تتعرض للتوقف و الانهيار خلال عامين من إقامتها بينما ترتفع هذه النسبة إلى

85 في المائة في غضون خمسة أعوام من إقامتها، و قد لوحظت هذه النسبة المرتفعة للانهيار أيضا في الدول الأوروبية، إلا أن الدراسات الحديثة التي أجريت لتقييم تجارب الحاضنات في هذه الدول أثبتت بما لا يدع مجالا للشك كفاءة و نجاح الحاضنات في رفع مستوى نجاح هذه المشروعات بشكل كبير و توضح الدراسات التي تمت مناقشتها خلال عام 2002 و التي أجراها قطاع الأعمال والمقاولات في الإتحاد الأوربي أن تجربة 16 دولة الأوربية في الحاضنات منذ نشأت برامج الحاضنات فيها قد أفرزت نتائج جيدة حيث أن 90 في المائة من جميع الشركات التي تمت إقامتها داخل الحاضنات الأوربية ما زالت تعمل بنجاح بعد مضي أكثر من ثلاثة أعوام على إقامتها. و حاضنات المشروعات تحتضن المبادرين و أصحاب الأفكار و المشروعات التي تقدم منتجات و خدمات جديدة و متطورة تؤدي إلى إحداث تنمية متعددة الأهداف من تكنولوجية و اقتصادية واجتماعية في المجتمعات التي تقام بداخلها هذه الحاضنات، و تعمل الحاضنات باختلاف أنواعها و تخصصاتها على إيجاد صور ذهنية للنجاح أمام صاحب المشروع الناشئ، حيث إن الممارسات التي توفرها إدارة الحاضنة تمثل عاملا جوهريا في تنمية هذه المشروعات الجديدة بالشكل الذي يجعل بعض الخبراء يطلقون على الحاضنات مسمى"معهد إعداد الشركات".

و منذ منتصف الثمانينات الميلادية، و هي الفترة التي تمثل البداية الفعلية لبرامج الحاضنات خاصة الولايات المتحدة، لم تتوقف منظومة عمل الحاضنات عن التطور و التنوع حتى أصبحت اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها البعض "صناعة الحاضنات". و مع تطور الحاضنات كأداة للتنمية المتكاملة قام عدد كبير من الدول بوضع برامج وطنية لإقامة عدد من الحاضنات بها، و تذكر الإحصائيات الحديثة أن هناك حاليا نحو 3500 حاضنة أعمال تعمل في مختلف دول العالم منها نحو ألف حاضنة في الولايات المتحدة فقط و تنتشر نحو 1700 حاضنة في نحو 150 دولة من الدول النامية تمتلك منها الصين 465 حاضنة و تحقق بذلك المركز الثاني بعد الولايات المتحدة الأمريكية، بينما تمتلك كل من كوريا الجنوبية والبرازيل نحو 200 حاضنة لكل منها.

إن الفكر الرائد في حاضنات المشروعات بني على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان و رعاية أصحاب الأفكار الإبداعية و المشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد صغير نسبيا يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين و رواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة و التكنولوجية و تسهيل فترة البدء في إقامة المشروع و ذلك على أسس و معايير متطورة و من خلال توفير الموارد المائية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات و مواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها، بجانب توفير

هذه المنظومة للخدمات الإدارية الأساسية فهي تقدم أيضا المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة و المساعدات التسويقية في بعض الأحيان و تبعا لطبيعة المشروعات.

أظهرت الدراسات التي أجريت على بعض الاقتصاديات القوية و منها اقتصاد معظم الدول الأوروبية أن اقتصاد هذه الدول يعتمد أساسا على المشروعات الصغيرة و المتوسطة حيث نجد مثلا أن أكثر من 70 في المائة من جميع الشركات في المملكة المتحدة، يعمل فيها أقل من مائة شخص و تعتبر شركات صغيرة و متوسطة. من هذا المنطلق و من أجل المحافظة على النمو الاقتصادي في هذه الدول كان لا بد من العمل على الحفاظ على ديناميكية و حيوية هذا القطاع المهم من الاقتصاد الوطني و لا شك أن التقدم التكنولوجي الهائل و تحرير الأسواق من خلال منظمة التجارة العالمية و فكر العولمة قد أديا إلى إيجاد أجيال جديدة من المؤسسات و الأعمال و التي يمكن لها الاستفادة من مميزات هذا الوضع العالمي الجديد الذي يسمح بالحصول على المعرفة و رؤوس الأموال و الأسواق في آن واحد.

و نظرا إلى الطبيعة المرنة لهذه المشروعات الأكثر استعدادا للتواؤم و التوافق مع هذا الوضع الجديد و الذي يتطلب سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق و حركة العرض

و الطلب فقد باتت فرصة المشروعات الصغيرة في البقاء و النمو أكبر بكثير من فرص الشركات الكبيرة و المؤسسات ذات الهياكل الضخمة قليلة المرونة أمام متغيرات السوق.

8- الإبداع في المشاريع الصغرى:

الإبداع في المشاريع هو إدخال تعديلات مبتكرة على:

1- منتج أو خدمة متوفرة في السوق.

2- أساليب العمل و الإنتاج.

3- طريقة تنظيم الشركة أو العمل.

4-وسائل التسويق و قنوات التوزيع.

أي تكنولوجية جديدة أو منتج جديد، أسلوب جديد للعمل يعتبر إبداعا، فالإبداع لا يتلخص في القفزات التكنولوجية وحدها بل هو كل وسيلة مبتكرة تمكننا من الحصول على تفوق نسبي على المنافسين الآخرين، و تمكننا من الحصول على حصة أكبر من السوق.

مراحل تنفيذ المشروع الناجح المبني على فكرة مبدعة:

كأي مشروع عادي يتم تنفيذ المشاريع المبنية على فكرة مبدعة عبر مراحل و خطة محكمة. لا يوجد مشروع ينفذ مرة واحدة، حتى القرآن الكريم أنزله الخالق عز و

جل عبر مراحل، في هذه المداخلة سنتطرق للمراحل التي يحتاجها أي مشروع مرحلة بمرحلة و بالتفصيل كما سنتابع المشاريع مشروع بمشروع و بشكل تفاعلي:

المرحلة الأولى: إيجاد فكرة المشروع و تحديد الهدف بدقة: عادة عندما نفكر في إنشاء مشروع تتداعى علينا عدة أفكار لكن للأسف لا الوقت و لا الإمكانيات المادية تسمح لنا بتنفيذها كلها، و ربما تكون الفكرة غير متناسبة مع قدراتنا.

إذن علينا في البداية التأكد من صلاحية الفكرة و إمكانية تطبيقها على الواقع حتى لا تبقى مجرد فكرة، ثم نحدد ما هي الإستراتيجية التي سنتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب علينا تحديده بدقة:

لا يمكنك أن تصل و أنت لا تعرف أصلا أين تريد الذهاب.

المرحلة الثانية: تحضير المشروع

تتلخص هذه المرحلة في دراسة الجدوى الاقتصادية الفاعلية التقنية، و كما يدل اسم المرحلة فهنا سنتطرق للظروف والشروط اللازمة لإنجاح المشروع بعد أن نكون قد حددنا هدفنا الذي نريد أن الوصول إليه بدقة.

و من عادة المقاولين الشباب التقليل من الإمكانيات اللازمة لتنفيذ مشاريعهم بسبب حماستهم و تفاؤلهم أو قلة إمكانياتهم وبالتالي تكون النتيجة فشل ذريع في هذه المرحلة إنس إمكانياتك، تخيل أنك أغنى الأغنياء و أدرس في مرحلة أولى

بحيادية تامة ما ستحتاجه بالضبط لتنفيذ فكرتك ثم في مرحلة ثانية ادرس كيف يمكنك الحصول على هذه الاحتياجات و ما الوسائل المتاحة لتعويضها أو الاستغناء عنها في حالة استحالة الحصول عليها ثم ادخل التعديلات اللازمة على فكرة المشروع الأساسية إن لزم ذلك، في هذه المرحلة نحدد أيضا المخاطر و الصعاب التي يمكن أن نواجهها أثناء تنفيذ الفكرة فمهما كان مخططنا محكما توجد دائما أمور لا ينتبه لها المبتدئين من الممكن تفاديها، هذه المرحلة حساسة من المشروع، حساسة جدا لأنها مرحلة اتخاذ القرارات ووضع التكتيكات التي ستتبعها لتنفيذ الإستراتيجية التي حددناها في المرحلة الأولى و في هذه المرحلة أيضا نضع خطة التسويق و الغلاف المالي اللازم لتنفيذها أغلب المشاريع تفشل لسوء التسويق و كثير من الأفكار الناجحة و المنتجات الجيدة تفشل بسبب عدم تسويقها، التسويق ثم التسويق مرة أخرى.

للوصول إلى الزبون يجب أن تضعوا في اعتباركم كلفة الوصول إليه، بدون تسويق جيد لا زبائن و بدون زبائن لا معاملات و بدون معاملات لا توجد أرباح و بالتالي الفشل.

المرحلة الثالثة: الشروع في تنفيذ المشروع المبدع

بعد أن نكون حددنا هدفنا بدقة إستراتيجية و التكتيكات التي سنتبعها لدخول السوق و التفوق على المنافسين وبعد أن نكون و فرنا الوسائل اللازمة لتنفيذ المشروع و خططنا بدقة لمرحلة البداية نبدأ بالتدريج في تنفيذ الفكرة المبدعة و نجعل لها كيانا بعد أن كانت مجرد فكرة في المراحل السابقة و عادة ما نكتشف أنه يمكننا أو علينا أن نغير وندخل بعض التعديلات البسيطة التي لم ننتبه لها أثناء المرحلتين السابقتين، حيث أن إمكانية التصحيح في هذه المرحلة ممكنة و بسيطة و كلفتها قليلة بخلاف المراحل المتقدمة التي يكون لأي تغيير كلفة عالية ربما تؤدي لفشل المشروع وتدميره من أساسه، مرة أخرى ركزوا على التسويق أكثر من زيادة الزبائن و طرح المنتج عليهم، راسلهم و أعد مراسلتهم.

المرحلة الرابعة: تقييم الفكرة و المشروع المبدع

أي إبداع و تجديد يخفي في طياته مشاريع أخرى ربما لم يتسنى لنا رؤيتها، مثلا الانترنت أنشئت أساسا لتبادل المعلومات بين العلماء في أحد مراكز البحوث و لم يكن أحد يتخيل أنه سيكون بإمكاننا استغلالها لمشاهدة الأفلام و بيع المنتجات وغيرها من الاستعمالات المفيدة و غير المفيدة، باختصار لكي نستفيد من إبداعاتنا علينا استغلال أفكارنا لأقصى حد، في هذه المرحلة التي أتمنى لكل المستمعين لهذه المداخلة أن يصلوا إليها بعد أن نكون أطلقنا المشروع و رأيناه واقفا على الأرض

فعلينا أن نفكر في استغلال الفكرة لأقصىٰ الحدود، كما علينا أن نفكر في التوسع و الحفاظ علىٰ مردودية المشروع و قوته الإبداعية و ذلك بالتفكير في بعض الأمور منها علىٰ سبيل المثال لا الحصر:

توسيع المنتجات، الدخول للأسواق المحلية، التفكير في إبرام اتفاقيات تعاون مع شركات أخرىٰ لدخول الأسواق الدولية، ولِمَ لا التفكير في إدخال شركتنا الناجحة في البورصة و الاستفادة من تمويل إضافي للتمكن من التوسع... كل شيء ممكن و لا حدود للطموح طالما نحترم الشروط و ندفع الثمن اللازم لتنفيذ أحلامنا: العمل الاجتهاد وبالتأكيد الإبداع.

القيم الاجتماعية و المقاولة:

إن الدور العام الذي تلعبه القيم الاجتماعية في توجيه مسارات السلوك الإنساني باعتبارها ميكانيزمات للتوافق والخفض من حدة الصراع أثناء التفاعل مع الموضوعات ذات المعنىٰ و الانفتاح عليها، كذلك الحديث عن المقاولة كأهم المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي توجه فيها القيم الأفراد لاتخاذ قرارات أو مواقف معينة تجاه القضايا التي تواجههم.

المقاولة و مفهوم الضمير:

يمكن القول: إن المقاولة هي المحك الكاشف لضمير المستخدمين كمصدر للإلزام بمعنى أنها مصدر الفرض و النهي بالنسبة للواجبات و المحرمات الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية، هذا الضمير يعتبر الخط الواصل بين ضمائر أعضاء جماعة التنظيم أو المجتمع ككل، و من ثم يمكن وصفه أنه الوعاء الذي يشمل كل القيم و العادات و الآراء والأحكام و التشريعات التي تواضع عليها المجتمع و أقرها كمبادئ أساسية لتنظيم الأفراد و توحيد العلاقات، و إشباع الحاجات الأساسية خلال السعي و الإقبال في الحياة على كل ما يحظى بالاهتمام و العناية.

إن مفهوم الضمير عند المنفذ البسيط يرتبط ارتباطا مباشرا بمفهوم الجزاء أو الثواب و العقاب بمعناهما المادي والمعنوي، إذ من المعروف أن محاكمة العلاقات الاجتماعية و الحميمية داخل المقاولة و بالتالي عدم رضا العمال وهذا ما يسبب في مقاومة و معارضة كل ما هو آت من الأعلى أو مساندة الحركات المعارضة و بالتالي غياب أحد بنود تدبير الموارد البشرية الذي يؤثر بدوره على المردودية و الإنتاج و هو الرضا في العمل أو بمعنى آخر عدم تمثل أهداف المقاولة.

و هكذا تنشأ ضمائر لأفراد بما تنطوي عليه من قيم و تصبح هي المحك الرئيسي الذي يركن إليه كل فاعل اجتماعي ويمكن القول إنه على النحو الذي نشأ عليه

ضمير الفرد، و ما ينطوي عليه من قيم تبعا لأسلوب تربيته و نشأته وخبراته و تجاربه يتحدد سلوكه و تتحدد علاقته بالآخرين من حيث السواء و الانحراف.

و انطلاقا من الواقع المعاش فإن عدم تفهم مصالح المقاولة الإستراتيجية يخلق لدى بعض المسؤولين مقاولة كل جديد ورفضه و بالتالي العمل على الحيلولة دون إنجازه و هذا ما يدفع المسؤولين في المقاولة أيضا إلى مقاومة إدخال نمط تدبير الموارد البشرية الذي أثبتت نجاحه العديد من الدراسات و الواقع أيضا.

المقاولة و الانتماء الاجتماعي:

صعوبة كبرى تواجه أي باحث، عندما يحاول تحديد مفهوم الطبقة الاجتماعية كعنصر هام و فعال في اتخاذ القرارات و في تعيين وضع المقاولة اجتماعيا و كفاءتها اقتصاديا، غير أن المهتمين بالعلوم الاجتماعية تعرفوا عليها من خلال البنود التالية:- إن الجماعات البشرية المختلفة تملك قدرا غير متعادل من الثروة و النفوذ و المكانة الاجتماعية بوجود تبرير موضوعي عند تفسيرها كمظاهر للبقة الاجتماعية.

يبدو واضحا إذن أن الكفاءة المادية و ما تحققه من إشباعات و ما تسمح به من فرص الحياة و ما تعطي من تعزيز للمكانة الاجتماعية و مستوى التعليم و ما ينتج عنه من انفتاح على العالم المعرفي يعقبه دون نمط سلوكي ينبري عبر العلاقات

المختلفة في الحياة و يمكن تأكيد العكس من انعدام تلك الكفاءة على مستوى المادة والتعليم و فرص الحياة.

تأسيسا على ما سبق يمكن اعتبار الطبقة الاجتماعية كطريقة للحياة و نمط من السلوك الحياتي، و على هذا الأساس فإن هذه الفوارق الاجتماعية امتدت أو تمتد كذلك وسط المقاولة تتجلى في الترقية و اختيار نوع من مراكز العمل والمسؤوليات و تستخدم كذلك كلوبيات أو قوى ضغط أو توسيع إطار السلطة و بالتالي فإن تدبير الموارد البشرية لا يعترف بالفوارق الاجتماعية بل المقياس الوحيد هو الكفاءة و الإنجازات التي يحققها العامل و بما أن تدبير الموارد البشرية سيعمل على إزالة هذه الفوارق فمن الطبيعي أن يدافع المرموقين اجتماعيا على مصالحهم و على مصالحهم وبالتالي سيكون رد فعلهم تجاه إدخال الموارد البشرية هو المقاومة و محاولة إبقاء طرق التسيير على حالها و في أيادي معدودة و محسوبة.

9- المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة:

من الناحية التنظيمية: نلاحظ أن هذه المشروعات ترتبط بجهات مختلفة كالوزارات المعنية كوزارة الصناعة والتجارة والاتحادات كالاتحاد العام للحرفيين والغرف الزراعية والصناعية والتجارية والجمعيات التعاونية للحرفيين والغرف الزراعية والصناعية والتجارية والجمعيات التعاونية والبلديات مع غياب العلاقة التنظيمية

المباشرة بين تلك الجهات المتعددة لتكوين رؤية شاملة حول مصير هذه المشروعات. وبصفة عامة تشير التقديرات إلى أن نسبة 40٪ إلى 60٪ من تكلفة القيام بالأعمال في مصر، تأتي من القيود الإجرائية حيث تكثر الشكاوى من اضطرار المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى التعامل مع المسؤولين الحكوميين والمكاتب الحكومية المركزية والمحلية وعدم توافر المعلومات وعدم الرغبة في تقديم المساعدة.

من الناحية القانونية: نرى بأن التشريعات والقوانين المنظمة لهذه المشروعات لا زالت في وضع لا يسمح لنا بالقول بأنها وسيلة تحفيز لنشاط هذه المشروعات خاصة تلك التي وضعت منذ فترة طويلة.

من الناحية المالية: العلاقة بين البنوك والمشروعات الصغيرة والمتوسطة فيها الكثير من الإشكالات فيما يتعلق بالضمانات، فترات السداد، الإجراءات البيروقراطية. غياب خدمة تمويلية تلبي احتياجات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الآخذ في النمو، حيث أوضح أحدث تقارير البنك الدولي عن مناخ الاستثمار في مصر صعوبة الحصول والنفاذ إلى التمويل وارتفاع تكلفته أمام المشروعات الصغيرة، حيث يتم تمويل 56٪ من المشروعات القائمة بالتمويل الذاتي بينما تمثل مساهمة البنوك في تمويلها أقل من 40٪ منها 13٪ للبنوك العامة و26٪ للبنوك الخاصة. وتشير خريطة النفاذ إلي قنوات التمويل إلى أنه كلما كبر حجم المشروع، زادت قدرته

علي النفاذ للتمويل وتدل الأرقام أن 78٪ من المشروعات الصغيرة لم تتقدم مطلقا للحصول علي قروض بنكية، وأن نسبة 92٪ من المشروعات الصغيرة التي تقدمت للحصول على تمويل بنكي تم رفضها.

من الناحية التسويقية: التباين الشديد في أسعار المواد الأولية كالارتفاع المفاجىء في أسعارها بسبب عوامل السوق مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج لديها وبالتالي عدم القدرة على المنافسة السعرية، وتعدد الوسطاء التجاريين والمنافسة الشديدة من قبل الشركات الكبرى، وضعف القدرة التنافسية لهذه المشروعات لاسيما عندما تعمل بشكل أفراد كما هو واقع الحال، وضعف القدرة الرأسمالية اللازمة للترويج والمشاركة في معارض ومهرجانات التسوق الداخلية والخارجية ومحاولة الدخول إلى أسواق جديدة.

وهنا نتساءل: هل توجد مشروعات صغيرة أو متناهية الصغر في ظل الركود الحالي الذي يخرج عشرات المشروعات الكبيرة والمتوسطة من السوق كل يوم ويسحق المشروعات الصغيرة؟ هل يمكن قيام مشروعات صغيرة دون توافر آليات للتكامل مع المشروعات المتوسطة والكبيرة ودون حل مشاكل التمويل والدعم الفني والتسويق؟ هل يوجد مستقبل لهذه المشروعات في ظل انهيار النظام التعاوني وحصاره؟

ويحلو للمسئولين وأنصار حملة الصناعات الصغيرة الراهنة، الاستشهاد باليابان وبلدان شرق أسيا التي شهدت توسعا للصناعات الصغيرة، ودورا كبيرا لها في تحقيق نهضتها الصناعية. ومع ذلك فهذا الاستشهاد ليس في محله تماما، فإذا كانت الصناعات الصغيرة قد حققت وزنا مهما في تلك البلدان، إلا أن الصناعات الثقيلة والمتقدمة تكنولوجيا حققت وزنا أكبر وأكثر أهمية بها لا يقاس، فمن خلال الدفعة الكبرى big push التي تلقتها تلك الصناعات أقيمت القاعدة الصناعية القومية لكل بلد من تلك البلدان (كما حدث في اليابان في الخمسينيات وكوريا الجنوبية وتايوان في السبعينيات الخ)، وهي التي فتحت المجال لنمو الصناعات الصغيرة، حيث قامت بدور الصناعات المغذية لعدد من الصناعات الكبيرة. ويعني ذلك أن مروجي الأوهام عن الصناعات الصغيرة يغفلون، عن قصد أو دون قصد، الوجه الأهم للتاريخ الصناعي لتلك البلدان، والذي يتمثل في ذلك الدور القيادي للصناعات الكبيرة عالية التكنولوجيا، وبشكل خاص الصناعات الوسيطة وصناعة الآلات (أي السلع الرأسمالية)، والذي بدونه لم يكن من الممكن أن تلعب الصناعات الصغيرة دورها الهام وأن تحقق شهرتها الخاصة. وفي كل الحالات، سواء تعلق الأمر بالصناعات الكبيرة أو الصغيرة، لم يتحقق التطور الصناعي سوي بتدخل كثيف للدولة ولم يترك الأمر لعفوية السوق.

الفصل الثالث

تخطيط المشاريع الصغيرة وإدارتها

1 - التخطيط لمراحل المشروع

كل مشروع - كبيرا كان أم صغيرا- يمر بخمسة مراحل مختلفة يطلق عليها دورة حياة المشروع هذه المراحل هي :

- مرحلة التصور : وضع تصور عام للمشروع.
- مرحلة التعريف : تعريف المشروع "تحديد المشكلة".
- مرحلة الاستعداد : تكوين الفريق.
- مرحلة التنفيذ: تشغيل وتنفيذ المشروع.
- مرحلة الختام : إنهاء المشروع.

مرحلة التصور :

وتبدأ بفكرة يقترحها العملاء أو العاملين بالشركة وتحتاج إلي الإجابة علي سؤالين مهمين:

1. هل يجب أن تقوم بالمشروع ؟ هل الأرباح التي تتوقع تحقيقها تستحق التكاليف التي تتوقع دفعها ؟
2. هل تستطيع القيام بالمشروع ؟ هل المشروع ممكن تقنيا ؟ هل الموارد المطلوبة متاحة؟

مرحلة التعريف :

يجب أن تدرج البنود التالية في خطة المشروع:

1. رؤية عامة لأسباب المشروع "تحديد المشكلة".

2. وصف تفصيلي للنتائج التي سيتم إنتاجها.

3. إعداد هيكل تقسيم العمل (أي تحديد العمل اللازم للوصول إلي مواصفات الأداء المطلوبة)

4. اختبار فريق المشروع وتحديد ادوار كل فرد في الفريق بمن فيهم أنت شخصيا حيث يجب أن يكون لك دورا فعالا في مراحل التنفيذ.

5. إعداد جدول زمني تفصيلي للمشروع.

6. إعداد الموازنات التقديرية المطلوبة للأفراد والتمويل اللازم والمعدات والمنشات والمعلومات المطلوب توفرها.

7. الافتراضات وتعني تحديد ووصف الكيفية التي ستخططها لإدارة الأزمات والمخاطر التي ستواجهك.

مرحلة الاستعداد:

للاستعداد للبدء في المشروع يجب أن تكون قد وضعت استعدادك للاتي:

◄ تكليف الأفراد بكل ادوار المشروع.

- إعطاء المهام وشرحها لكل أفراد فريق العمل بوضوح وبساطة كي يستطيع كل فرد أداء ما عليه.
- تحديد الكيفية التي سينفذ بها الفريق المهام الضرورية لإنهاء العمل المطلوب.
- تحديد النظم المالية ونظم شئون الأفراد والمتابعة المطلوبة.
- وضع المعايير والضوابط المطلوبة تضمن للخروج بنتائج ذات جودة عالية.
- إعلام الجهات المسئولة بالمشروع.

مرحلة التنفيذ :

- متابعة فريق العمل بصفة دائمة.
- التأكد من عدم وجود مشاكل تعطل سير المشروع.
- تنفيذ كل فرد للمهام المطلوبة منه.
- متابعة تطبيق معايير الجودة الموضوعة.

مرحة الختام :

يعد إنهاء المهام المكلف بها مجرد جزء من ختام المشروع بالإضافة إلي ذلك يجب عليك عمل الآتي:

- الحصول علي موافقة العميل علي النتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.
- إنهاء كل الحسابات المالية المتعلقة بالمشروع.

- ◄ مساعدة الإفراد علي الانتقال إلي المهام الجديدة والتكليفات المتعلقة بها.
- ◄ إجراء تقييم ما بعد المشروع لمعرفة انجازات المشروع ومناقشة الدروس المستفادة.

2- محددات المشروع:

أثناء وضع التصور أو تحديد فكرة المشروع، يجب عليك كمدير للمشروع أن تكون على علم بمحددات المشروعات أيا كانت كبيرة أو صغيرة والمقصود بمحددات المشروع القيود والمحددات التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء مرحلة تحديد فكرة المشروع ومرحلة التعريف وهذه المحددات هي:

1. التكلفة.
2. الأداء.
3. الوقت.
4. حجم العمل المطلوب انجازه.

التكلفة :

هي تكلفة العمالة والمواد ورأس المال والأجهزة، أي تكلفة الموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة لانجاز المشروع.

الأداء :

يشير إلي مستوي الجودة المفروض أن يتم به انجاز الأعمال، والمفروض أن تكون عليه نتائج المشروع، والتي يجب تحقيقها للحصول علي رضاء المساهمين.

الوقت :

وهو التوقيتات المحددة لبدء ونهاية المشروع، بالإضافة إلي جدولة الأعمال والمهام من خلال جداول زمنية أثناء تنفيذ المشروع.

حجم العمل المطلوب انجازه:

والمقصود به كمية الأعمال والمهام التي يجب أن تنجز أثناء فترة المشروع المحددة في حدود التكلفة الموضوعة وبمستوي الأداء المتفق عليه.

من المهم معرفة أن أي من هذه المحددات ذو تأثير علي باقي المحددات فإذا تغير احد المحددات فبالتالي ستتأثر باقي المحددات الأخرى.

فمثلا إذا أراد مدير المشروع أن يضغط الوقت المحدد لتنفيذ المشروع فان ذلك سيؤدي إلي تدني مستوي الأداء المطلوب وأيضا ارتفاع التكلفة المقررة كما سيزيد من عبء تنفيذ الأعمال المطلوبة لكل فرد من أفراد الفريق.

3- مراحل خطة إعداد وتنفيذ المشروع الصغير

تستمد كلمة "خطة" من كلمة "خط" ويقصد بالخط هنا خط السير...ومنه المسار بمعني ما هو المسار الذي ستتخذه لتحقيق هدفك؟ ونعني بالهدف هنا إنجاز مشروعك الصغير بنجاح.

ومعني ذلك ببساطة شديدة: ما هي المراحل التي ستسلكها لإنجاز مشروعك وهذه المراحل هي:

1. حدد فكرة المشروع المناسبة لك :

- تأكد من أن المشروع مناسبا لمواردك.
- تأكد من فهمك لهذا المشروع.
- حدد الهدف من المشروع.

2. تأكد من وجود القدرة الشخصية علي العمل الحر.

- خبرة فنية خاصة بالمشروع.
- معلومات ومعرفة عن المشروع.
- تدريب سابق في مجالا الأعمال ويفضل من كان له سابق خبرة بنفس مجال المشروع.
- مهام إدارية وسلوكية في فن التعامل مع الآخرين.

3. قم بإعداد دراسة جدوى مبدئية أولية لفكرة المشروع من خلال دراسة :

- حاجة السوق.
- المشروعات المشابهة لمشروعك وأسلوب إدارتها.
- مراحل عمليات أنشطة المشروع.
- هل المشروع يحقق فائدة لك وللمجتمع.؟

4. التأكد من أن فكرة المشروع واعدة بالنجاح ويتم ذلك عن طريق:

- التأكد من وجود طلب فعال علي السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع.
- التأكد من السوق الخاص بهذه السلعة أو الخدمة لم يصل بعد لمرحلة النضج والتشبع.

5. حدد مصادر التمويل للمشروع:

- تمويل ذاتي "أي الأموال الخاصة بالمشروع شخصية".
- تمويل خارجي "حدد نوع القرض ومقداره وطرق سداده ".

6. قم بإعداد دراسة جدوى تفصيلية تتضمن:

- دراسة بيئية : هل المشروع يتوافق مع البيئة ولا يوجد محاذير بيئية نحوه.
- دراسة تسويقية: هل المشروع يسد حجم معين من الطلب علي المنتج.
- دراسة فنية : هل المشروع قادر علي سد الفجوة علي الطلب في السوق.

ما هي الخامات وأية أساليب تكنولوجية وفنية ستستخدم؟

- دراسة مالية: هل ميزانية المشروع الموضوعة قادرة علي تغطية تكاليف الإنتاج المطلوبة؟
- دراسة اقتصادية : هل المشروع يحقق عائدا اجتماعيا يعود بالنفع علي المستهلك أو الفئة المستهدفة والمجتمع بصفة عامة.

7. جهز جدول زمني للمشروع :

- وضع خطوات و أولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع.
- إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.
- تحديد الفترات الزمنية اللازمة لانجاز الأعمال.
- تحديد تكاليف كل عمل وكل نشاط.

8. ابدأ في مرحلة التجهيز والتنفيذ:

- إقامة المشروع طبقا للجدول الزمني.
- شراء وتركيب الآلات والمعدات.
- اختبارات التشغيل والإنتاج.
- التسويق والبيع.

9. احرص على المتابعة والتقييم:

- من حيث الأعمال.
- من حيث الزمن.
- من حيث الإنفاق.
- من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشكلة تواجه القائمين علي التشغيل والإنتاج.
- من حيث التصحيح للتأكد من تحقق هدف المشروع.

4- دراسة الجدوى الاقتصادية:

دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع هي عبارة عن عملية جمع معلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية تنفيذ وتقليل مخاطر، وربحية المشروع، والناتج الرئيسي لدراسة الجدوى هو الإجابة على السؤال "هل المشروع مجدي للاستثمار؟" بنعم أو لا.

إن قيام واستمرارية أي مشروع يتطلب الأخذ بعين الاعتبار احتياجاته ومتطلباته المختلفة من النواحي التسويقية والفنية والمالية ودراسة الجدوى تهدف من خلال عناصرها الثلاثة: دراسة السوق، والدراسة الفنية، والدراسة المالية إلى التعرف على تلك المتطلبات والاحتياجات.

دراسة السوق:

ملخص الدراسة التفصيلية للسوق

1. تحديد مدى استيعاب السوق للسلعة بمعرفة حجم الطلب المتوقع عليه، وذلك من خلال دراسة من هم المستهلكون، الكميات المستهلكة وتوقعات زيادة أو نقصان الطلب على السوق.

2. تحديد الحصة في السوق من خلال مقارنة الكمية المعروضة من السلع والكمية المطلوبة من خلال مقارنة الكمية المعروضة من السلع والكمية المطلوبة من خلال فهم أساليب المنافسة المتبعة.

3. تحديد حجم المبيعات آخذين بعين الاعتبار سياسة التسعير، وجودة الإنتاج وأسلوب التوزيع والترويج .

الدراسة الفنية:

ملخص : المراحل الإنتاجية المختلفة من حيث:

1. تحديد الأصول الثابتة بمعرفة الموقع الملائم والبناء والمعدلات اللازمة للتصنيع.

2. تحديد متطلبات الإنتاج من مواد خام، وعمال ومرافق عامة.

3. تحديد عملية الإنتاج من حيث مراحل الإنتاج حتى عملية التخزين، ومدة الدورة الإنتاجية، والكمية المنتجة فيها.

الدراسة المالية:

الخطوة الأولى: حصر أنواع التكاليف الكلية للمشروع :

ملخص الخطوة الأولى من الدراسة المالية: أنواع التكاليف الكلية للمشروع:

أ- التكاليف التأسيسية :وهي التكاليف التي تدفع مرة واحدة ولا تسترد وتكون مرتبطة بإعداد لبدء العمل (الرسوم القانونية، ورسوم الترخيص والتسجيل، واستشارات ودراسات.

ب- التكاليف الرأسمالية :وهي تكلفة الحصول على عناصر الإنتاج (الأرض، والمباني، والآلات والمعدات) وتصرف مرة واحدة قبل بداية الإنتاج ولكن يمكن استرجاعها عن طريق البيع .

ج- التكاليف التشغيلية :وهي التكاليف الناتجة من عملية الإنتاج، وتحسب لمدة الدورة الإنتاجية الواحدة بالأخذ في عين الاعتبار تواريخ التكاليف الثابتة.

1. التكاليف الثابتة: وهي التكلفة اللازمة لتشغيل المشروع، أي أنها لا تتغير بتغير حجم الإنتاج كإيجار الأرض، والصيانة الدورية والرواتب.

2. التكاليف المتغيرة: وهي التكاليف التي ترتبط بمستوى الإنتاج، أي أنها تتغير مع حجم الإنتاج وتشمل مواد خام، وأجرة العمال، وفواتير طاقة.

د -*مجموع التكاليف الكلية للمشروع* :وتمثل مجموع التكاليف المذكورة أعلاه للبدء بقيام وتشغيل المشروع.

الخطوة الثانية: حساب الربح الشهري والإجمالي :

ملخص الخطوة الثانية من الدراسة المالية وحساب الربح الشهري الإجمالي

- أ -*الإيرادات الشهرية* : وتمثل الكميات المباعة مضروبة بسعرها، وهي الدخل النقدي الشهري بالمشروع.
- ب -*التكاليف التشغيلية الشهرية* :وهي مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة الشهرية.
- ج -*الربح الشهري الإجمالي* :وهو عبارة عن الدخل المتبقي من المبيعات بعد طرح التكاليف التشغيلية.

الخطوة الثالثة: حساب الربح الشهري الصافي :

في هذه الخطوة سيتم طرح جميع المصاريف الغير نقدية من الربح الإجمالي، (مثل الإهلاك ومعدل التكاليف التأسيسية، وتكاليف التمويل كالفائدة البنكية)

الربح الصافي الشهري = الإيرادات الشهرية - المصاريف الشهرية

ملخص الخطوة الثالثة من الدراسة المالية : وحساب الربح الشهري الصافي

- أ -الإيرادات الشهرية (من الخطوة الثانية)
- ب -المصاريف الشهرية الكلية :هي عبارة عن مجموع المصاريف النقدية وغير النقدية وتشمل التكاليف التشغيلية الشهرية، ومعدل التكاليف التأسيسية الشهري وإهلاك الآلات والبناء الشهري، وتكلفة التمويل الشهري (وتتمثل غالباً بالفائدة الشهرية).
- ج -الربح الشهري الصافي :وهو عبارة عن الدخل المتبقي من المبيعات بعد طرح المصاريف الشهرية الكلية. .

الخطوة الرابعة: حساب القسط الشهري للبنك :

القسط الشهري للبنك = قيمة القرض + الفائدة الشهرية / (6 سنوات × 12 شهر) – أشهر إعفاء

الخطوة الخامسة: الاختبارات المالية :

*حساب نقطة التعادل :*وتتمثل نقطة التعادل بالنقطة التي عندها لا يحقق المشروع أي ربح أو خسارة ويكون فيها مجموع الإيرادات مساوي للتكاليف التشغيلية .

ملخص الخطوة الخامسة من الدراسة المالية (الاختبارات المالية)

أ- حساب نقطة التعادل: وهي النقطة التي عندها تتساوى عندها التكاليف التشغيلية مع الإيرادات، قبل هذه النقطة يحقق المشروع خسائر وبعد هذه النقطة يبدأ المشروع بتحقيق ربح تشغيلي.

ب - حساب العائد على الاستثمار: وهو نسبة صافي الربح السنوي إلى التكاليف الكلية للمشروع، هذه النسبة تمثل نسبة الاستثمار التي ستسترجع بعد سنة كاملة من البدء بالمشروع .

ملخص : الدراسة المالية:

1. حساب التكاليف الكلية للمشروع عن طريق جمع التكاليف الرأسمالية والتكاليف التأسيسية، والتكاليف التشغيلية، وتحديد حجم الاستثمار.
2. حساب الربح الإجمالي الشهري المتوقع وذلك بطرح تكاليف التشغيل الشهرية من العوائد الشهرية.
3. حساب الربح الصافي الشهري بطرح المصاريف الكلية الشهرية من العوائد الشهرية.
4. قم بعمل جدول التدفق النقدي بتحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المشروع خلال فترة زمنية معينة.
5. عمل الاختبارات المالية لقياس جدوى المشروع عن طريق:

- أ- حساب نقطة التعادل.
- ب- العائد على الاستثمار

5- إرشادات في إدارة المشروع

1- يجب على صاحب العمل أن يقوم بالإشراف على المشروع بنفسه حتي يتمكن المشروع من ترسيخ تواجده التنافسي في السوق المحلي ومن ثم يبدأ في الانطلاق إلى الأسواق الخارجية فمعظم المنشآت الكبيرة كانت في بدايتها صغيرة ونتيجة إدارتها المتطورة والمتميزة استطاعت أن تنمو وتتفوق مما مكنها من التحرك داخل السوق بأقصى كفاءة ممكنة وكل قصص النجاح كانت لأشخاص أشرفوا على مشاريعهم بأنفسهم .

2- من الواجب على صاحب المشروع الصغير أن يحدد لنفسه مبلغاً من المال كراتب شهري مدرج ضمن المصاريف الإدارية للمشروع وأن يتعايش طبقاً لدخله المالي وأن لا يخلط مصاريفه الشخصية مع مصاريف وإيرادات مشروعه إذ يؤدي ذلك إلى خلل مالي للمشروع مما يترتب عليه قصور في الالتزامات المالية ومتطلبات العمل التشغيلية وهذا يؤدي تدريجياً إلى فشل المشروع.

3- حتى تقوم بتحقيق نجاح لمشروعك الخاص يجب عليك القيام بالخطوات التالية:

مراقبة ومتابعة قيد الدفاتر المحاسبية واستخدام برنامج محاسبي مبسط:

تحتاج جميع المنشآت باختلاف أشكالها أو أحجامها إلى نظام محاسبي ، يساعد أصحابها في الحصول على المعلومات المحاسبية خلال فترة نشاط المنشأة فالتاجر لا يستطيع أن يعتمد على ذهنه في استرجاع ومعرفة جميع العمليات التي قام بها وتتمثل المقومات الرئيسية للنظام المحاسبي في (المستندات والدفاتر والسجلات والقوائم والتقارير) فالمستندات تعتبر نقطة البداية في تدفق المعلومات وتوضيح البيانات الخاصة بالعمليات التجارية للمنشأة ومن واقع المستندات يتم التسجيل في الدفاتر والسجلات لإثبات جميع العمليات ومن ثم يتم تفريغ المعلومات في قوائم وتقارير تعتمد على النظام المحاسبي المالي للمنشأة لتوضح نتيجة الأعمال عن فترة معينة .

المحافظة على جودة عالية:

إن شدة المنافسة على السلعة يتطلب الكثير من الاهتمام بالمنتج أو الخدمة المقدمة ، فمن العناصر الأساسية للتسويق أن تكون السلعة المقدمة ذات جودة عالية تتطابق مع متطلبات المستهلك من حيث الشكل واللون والتصميم والمتانة والصلاحية والتعبئة ولكسب ثقة المستهلك وضمان الاستمرارية في السوق لا بد من المحافظة على الجودة والتفكير دائماً في التحسين والتميز.

§ المحافظة على سعر تنافسي :

السعر هو القيمة الحقيقية للمنتج ومن خلاله يقيم المستهلك مقدار احتياجاته وقدرته الشرائية ، ولذلك يجب أن يكون للمنتج سعر منافس يحقق هامش ربح مناسب ويجب أن تتم عملية التسعير بعد دراسة تكلفة المنتج ومستوى الطلب وخصائص المستهلك وحدة المنافسة .

§ التطوير المستمر للذات:

على صاحب العمل تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل والإصرار والمثابرة ، والعمل لساعات طويلة دون تذمر ، وعليه تعلم مهارات التعامل مع الآخرين وبناء علاقات طيبة معهم ، وكذلك اكتساب المهارات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على العمل والتي تساعد صاحب العمل بشكل كبير في إدارة عمله وتخطي العقبات التي تواجهه .

§ تطوير وتحسين مكان وبيئة العمل:

يتوقف تطور ونمو المشروع الصغير على قدرة صاحبه في اختيار المكان المناسب للمشروع وتحديد المركز التنافسي في السوق وتوزيع السلع وعمليات البيع والمستهلك والحصة السوقية في القطاع وسهولة وصوله إلى المستهلك وعدد العاملين والعمل الدءوب على تحسين المنتجات أو الخدمات بما يتناسب مع

التغيرات والظروف الاقتصادية من حيث العرض والطلب ، والاستفادة من تجارب الآخرين – خصوصاً المنافسين – وتلمس احتياجات وأذواق المستهلكين والدوافع الخاصة بالشراء ومعدل استعمال السلعة.

§ الاهتمام بوضع العاملين:

إن تطوير كفاءات العاملين من أهم مقومات النجاح ، فوجود عامل غير مؤهل أو غير مدرب يقلل من جودة العمل وعدم الاهتمام بوضع وسلامة العاملين في المنشأة يؤدي إلى انخفاض التحفيز لديهم ، وهذا يؤثر سلباً في رضى العملاء والمستهلكين ومن ثم في المبيعات لذلك يجب على صاحب العمل الاهتمام بوضع العاملين معه بتطوير قدراتهم والحفاظ على سلامتهم وبناء علاقات قوية معهم وهذا يساعد على رفع كفاءة العمل وزيادة رضى العملاء ومن ثم زيادة المبيعات.

§إقامة علاقات جيدة مع الموردين والموزعين:

دائماً ما تحمل العلاقة بين صاحب المشروع الصغير والموردين والموزعين طابعاً شخصياً فكلما كانت علاقة صاحب المشروع بالموردين قوية كلما ساعده ذلك في الحصول على تسهيلات منهم وكلما زادت علاقته بالموزعين زاد ولائهم له ولمنتجاته وهذا يؤدي إلى زيادة المبيعات ومن ثم نمو وتطوير منشأته.

§ عمل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص قبل بداية كل سنة مالية:

صاحب المشروع الصغير هو المسئول الأول عن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص لمنشأته ، ويمكن الاستعانة بمكاتب الاستشارات (المالية والإدارية والتسويقية) للتأكد من نجاح مشروعه من خلال التقييم السنوي لسلامة سير مشروعه كما يجب عليه دراسة وتحليل التكاليف الإدارية والتشغيلية والتسويقية ، والتكاليف التمويلية والرأسمالية والمرتبات والأجور وحساب الاستهلاك المتعلق بالآلات والمباني والأثاث ، وتكاليف التأمين وتكلفة مواد الصيانة ، وتكلفة عمال الخدمات الفنية والقوى المحركة والعدد والأدوات الصغيرة والتقلبات في حجم المبيعات وتقدير حجم الأرباح من حيث الزيادة أو الانخفاض.

§ إصدار موازنة تقديرية قبل بداية كل سنة مالية:

يجب على صاحب المشروع اعتماد موازنة تقديرية توضح تكاليف كل نشاط يتطلب مصاريف مالية لتنفيذه خلال السنة المالية للمشروع كالإجراءات التجارية والتوسع في المشروع وتطويره ويجب السير بموجبها في تنفيذ جميع الأنشطة المعتمدة لضمان الخطة تنفيذ الخطة التشغيلية للمشروع وتحتوي الموازنة على إمكانيات وأرصدة المشروع المالية والنقدية المتوفرة خلا العام الجديد.

§ إصدار القوائم المالية الخاصة بالمنشأة مع نهاية كل سنة مالية:

تعتبر القوائم المالية المؤشر الذي نحدد من خلاله النتائج التي حققها المشروع من ربح أو خسارة في فترة معينة وأهم هذه القوائم: قائمة نتيجة الأعمال وتظهر فيها جميع الإيرادات وجميع المصروفات - قائمة المركز المالي (الميزانية) وتظهر فيها الأصول والخصوم وحقوق أصحاب المنشأة بالإضافة إلى تقارير تحتوي على بعض المؤشرات والنسب المالية مثل معدل العائد على الاستثمار ومعدل دوران البضاعة وتطور حجم المبيعات.

6- تخطيط العمل والتحكم في الموارد

تعتبر عملية التخطيط نشاطاً يهدف إلى تضيق الفجوة ذهنياً بين الحال الذى أنت والمجموعة عليه الآن وما تريد أن تكون عليه في المستقبل فيما يتعلق بتنفيذ مهمة ما. وتعتبر عملية التخطيط رداً على سؤال المجموعة : كيف سننفذ تلك المهمة ؟ ولكن السؤال عن الكيفية سرعان ما سيفضى بك إلى السؤال " من سيقوم بماذا ؟ " ومتى يجب الانتهاء منه ؟ " وعادة ، إذا أثبتت خطة ما انها غير ملائمة ، فإن هذا يرجع إلى أنك ، بوصفك القائد ، أو المجموعة (أو الاثنين معاً) لم تتناولا تلك الاسئلة جيداً حتى تحصلا على اجابات واضحة ومحددة .

وعندما لا تفلح الخطط ، يجب الا نلوم إلا أنفسنا . وعندما تخرج أنشطة العمل عن السيطرة ، فإن ذلك يرجع عادة إلى عدم كفاية الوقت والجهد الذى بذل في مرحلة التخطيط الأولية .

مفهوم التخطيط

هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين.وهو عمل يسبق التنفيذ، ويمثل إحدى وظائف المدير .

ثانيا : عناصر التخطيط:

1. الأهداف.
2. الاستراتيجيات.
3. السياسات.
4. الإجراءات.
5. القواعد.
6. البرامج.
7. الموازانات.

الحاجة للتخطيط:

تنشأ الحاجة إلى التخطيط من عاملين أساسيين هما:

1. امتلاك المؤسسة لموارد محدودة.

2. ان تعيش المؤسسةفي بيئة معقدة ومنفردة.

أهمية التخطـــيط

- يجنب المنظمة العديد من المفاجآت.
- يحدد ويوضح أهداف المنظمة.
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.
- يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية.
- يوفر الأمن النفسي للعاملين.
- أساس لبقية الوظائف.

خامسا : مراحل التخطيط

وهي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط .

- المرحلة الأولى :-

وتنقسم إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية

العوامل الخارجية : وهى دراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل (الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية) .

العوامل الداخلية : وهي دراسة ظروف البيئة الداخلية مثل نوع (الخبرات ، الكفاءات ، الالات والمعدات) .

- المرحلة الثانية :-

على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح

- المرحلة الثالثة :-

على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف

- المرحلة الرابعة :-

بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كلما كان مرغوباً به أكثر.

- المرحلة الخامسة :-

بعد الانتهاء من الخطوة الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل، وفي هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون مخاطره قليلة.

- المرحلة السادسة :-

في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بـها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيات. يجب الالتزام بـها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.

أنواع ومستويات التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها

أنواع التخطيط :-

1. التخطيط حسب مدى التأثير
2. التخطيط حسب المدى الزمني
3. التخطيط حسب المدى الوظيفي

التخطيط حسب مدى تأثيره

وينقسم إلى :-

- تخطيط الاستراتيجي .
- تخطيط التكتيكي .
- تخطيط التشغيلي .

- التخطيط الاستراتيجي :- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم أنواع التخطيط ، حيث توضع جميع أنواع الخطط في إطار الخطة الاستراتيجية عن طريق تحديد الأهداف العامة المرتبطة بالآجل الطويل . وانطلاقاً من هذه الأهداف توضع باقي أنواع الخطط ، حيث ترتبط الأهداف الخاصة بالخطة الاستراتيجية في العادة بأهداف التوسع Growth والاستمرارية Survival .

- أهمية التخطيط الاستراتيجي : - تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يقدمه للإدارة من مزايا تتمثل فيما يلي :-

- يوضح الطريق نحو المستقبل الذي يسير عليه الإدارة وصولاً إلى الأهداف العامة للمشروع .

- يساعد على تعبئة الموارد اللازمة ، وتعظيم العائد منها في ضوء سلسلة من الخطط والبرامج .

- يساعد الإدارة على التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة أو المتلاصقة حيث يمكن التنبؤ بها مقدماً وإعداد الخطة اللازمة للتكيف معها إذا ما كانت خارجة عن نطاق تحكم الإدارة .

- خطوات التخطيط الاستراتيجي :-

- اختيار الأهداف .

- تحليل العوامل والمؤثرات البيئية .
- التعبير عن الأهداف.
- وضع الخطط الخاصة بالوحدات الفرعية .
- مقارنة خطط الدورات والوحدات الفرعية بالخطة الاستراتيجية .
- إعادة النظر في بعض أجزاء الخطة الاستراتيجية .
- اختيار أنسب الوسائل .
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- القياس والرقابة على تطبيق الخطة ومدى ما يتحقق من تقدم في العمل .
- التخطيط التكتيكي :- وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.
- التخطيط التشغيلي :- وتمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار

التخطيط حسب المدى الزمني

وينقسم إلى :-

- التخطيط طويل المدى :- وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى .
- التخطيط متوسط المدى :- وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات .
- التخطيط قصير المدى :- وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة .

التخطيط حسب المدى الوظيفي

ينقسم إلى :-

- تخطيط الإنتاج :- ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.
- تخطيط التسويق :- ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع.

- تخطيط مالي :- ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .
- تخطيط القوي العاملة :- ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.. الخ.
- تخطيط الشراء والتخزين :- ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين ... الخ.

التخطيط الجيد والفعال

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.
- أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.
- أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية.. الخ.
- أن يغطي فترة زمنية معقولة.

تخطيط منظومة العمل و التحكم فيها:

- التحكم: هو مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له، وإجراء التعديلات بحيث يتم تنفيذ الخطة الموضوعة.

1. أنظمة التحكم.

سنبدأ بنظرية بسيطة حول أنظمة التحكم ، ثم نتناول نموذجاً للتخطيط ،مقسماً على سبعة تمارين مرتبطة ببعضها البعض .

يوجد نظامان للتحكم في منظومة العمل هما.

- نظام الدوائر المفتوحة.
- نظام الدوائر المغلقة.
- نظام الدوائر المفتوحة للتحكم:

فيها يتم إدخال المدخلات في منظومة العمل وانتظار النتائج دون التحكم في جودة المنتج النهائي.

نظام الدوائر المغلقة للتحكم:

فيها يتم إدخال المدخلات في منظومة العمل والمراقبة وأثناء المراقبة عند ملاحظة وجود اختلاف بين الناتج الفعلي والمخطط له يتم تعديل العمليات للحفاظ على المسار الصحيح للمنتج النهائي

ويسمى عنصري المراقبة والتعديل (دائرة التحكم الاسترجاعية Feedback control loop)

- مراحل عملية التحكم :-

والان ننتقل من أنظمة التحكم النظرية إلى التحكم في العمل في الحياة الواقعية .

- تحديد الأهداف:

يجب تحديد الأهداف الخاصة بالعمل وتختلف نوعية الأهداف حسب طبيعة الوظيفة والشركة التي تعمل فيها ، وحسب المدى المطلوب تحقيق الهدف فيه وهي نوعان :

أهداف طويلة الأجل:- مثل رغبة موزع لمنتجات التجميل أن تكون أكبر وأقوى من منافسيه.

أو رغبة صاحب مصنع لإنتاج مواد البناء في أن يكون من أبرز خمس شركات في هذه الصناعة.

أهداف قصيرة الأجل: مثل رغبة موزع منتجات التجميل أن يفتح فرع جديد في العام القادم.

أو رغبة صاحب مصنع مواد البناء أن يحصل على شهادة الجودة ISO 9001 خلال سنة.

أهم الاعتبارات عند تحديد الأهداف :

لأجل من نقوم بهذا العمل ؟ أو من هو العميل الذي سيستفيد من الأنشطة التي تقوم بها .

وضع الخطط:

الخطة هي برنامج تفصيلي لتحقيق هدف ما اي انها تقوم بترجمة الاهداف الي خطط قابلة للتحقيق ،وعند وضع أي خطة يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

ما ؟   لماذا ؟

من ؟   كيف ؟

متى ؟   أين ؟

- ما هو المطلوب إنجازه بالضبط ؟
- لماذا يتم تنفيذ هذا العمل : أي لمصلحة من ؟
- من الذى يجب أن ينفذ كل جزء من أجزاء العمل ؟
- كيف سيتم تنفيذ العمل : أى الطرق والعمليات والاساليب الفنية التى سيتم أستخدامها ؟
- متى يجب البدء في هذا العمل وموعد الانتهاء منه ، وربما تحدد تواريخ للمراحل المهمة المتفق عليها ؟

- أين سينفذ العمل ؟

مثال: يهدف مصنع الإسكندرية للمعادن إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 10٪ على الأقل.

ما هو المطلوب ؟

يهدف مصنع الإسكندرية للمعادن إلى تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق :

خفض المخزون - خفض تكاليف الشراء - زادة الإنتاجية عن طريق التوفير في المواد - خفض تكاليف التشغيل

لماذا يتم تنفيذ هذه العملية؟

يجب أن يجد المصنع طريقة لخفض التكاليف لتحسين قدرته التنافسية.

من الذي سيقوم بتنفيذ المطلوب ؟

تشترك عدة إدارات في عملية خفض التكاليف :

إدارة الإمداد والخدمات – خفض المخزون وتجنب بطء دورات المخزون لعدم زيادة تكاليف التخزين .

إدارة المشتريات – تقوم بشراء البضائع بأسعار أفضل وشروط أحسن.

إدارة الإنتاج – تقوم بزيادة الإنتاجية وتقليل الخسائر والهدر

الإدارات الأخرى – تقوم بخفض تكاليف التشغيل .

كيف يمكن تحقيق الهدف المطلوب ؟

إدارة الإمداد والخدمات – تستخدم أدوات وأساليب إدارة المخزون لتحقيق الهدف من خفض كمية المخزون وقيمته

إدارة المشتريات – تستخدم التحليل والتفاوض لضمان الحصول على أسعار اقل وفترات أطول في السداد.

ادارة الإنتاج – تضع المعايير وتقوم بالمراقبة والتدريب لتحسين عمليات الإنتاج .

الإدارات الأخرى – تحاول التحكم عن طريق خفض المصروفات الغير ضرورية.

متى نبدأ في تطبيق الخطة ؟

تبدأ الخطة في يناير وتستمر حتى ديسمبر من نفس العام . وسيتم مراجعة عملية التنفيذ شهرياً للسماح بإدخال تعديلات على الخطة إذا ما اقتضت الضرورة.

أين يمكن تطبيق الخطة ؟

في مصنع الإسكندرية للمعادن .

يجب أن تكون الخطة....

- شاملة لجميع الأشخاص الواقعين تحت نطاق المسئولية.
- تكون واقعية وممكن تحقيقها في ظل القيود المفروضة عليك.
- تراعى قدرات فريق العمل ومدى حاجتهم لتطوير مهاراتهم.

مراحل عملية التحكم:-

I. توصيل الخطة

يجب توصيل الخطة لفريق العمل وتتم بأساليب مختلفة حسب طبيعة فريق العمل .

- تمرير الأهداف العامة وترك أعضاء فريق العمل يتعاملون معها

وتستخدم في حالة ما إذا كان فريق العمل لدية خبرة كبيرة بطبيعة العمل وكيفية تنفيذه

- إعداد خطة عامة تقريبية لتحقيق الأهداف. وترك التفاصيل لفريق العمل.
- وضع خطط تفصيلية وإعطاء تعليمات محددة لكل عضو في فريق العمل.

وتستخدم لفريق العمل عديم الخبرة

II. تحديد معايير الأداء :

توضع المعايير للتحقق من تحقيق الأهداف ومن المعايير التي يمكن أن تستخدم في القياس

الأهداف	المقياس
يجب أن تكون نسبة الشوائب في المادة الكيماوية المنتجة 0.001٪	درجة النقاء
يجب أن يكون متوسط الوقت الذي يستغرقه الحجز على خطوط جوية دقيقتين	الوقت الذي تستغرقه العملية

يجب أن تكون تكاليف المنتج أقل من الموازنة تكاليف الإنتاج

يجب ألا تزيد مدة الاستجابة لمكالمات الطوارئ عن 10 دقائق مدى الاستجابة

وفي الحياة الواقعية يسمح ببعض الانحراف عن المعيار المحدد ويسمى (الانحراف المقبول "السماحية" tolerance)

مثال : في مصنع تعبئة الزجاجات تملأ زجاجات سعتها 500 مل – فقد تكون السماحية في زيادة أو نقص بمقدار 3 مل . أي أن الزجاجات المعبأة بـ 497 مل وحتى 503 مل تقبل.

II. جمع المعلومات :

من أساليب جمع المعلومات

- التحدث مع الأشخاص
- تنظيم اجتماعات دورية للاستماع إلى ردود الموظفين
- طلب تقارير (ويجب أن تحدد شكل التقارير والبيانات المطلوبة فيها والفترات المنتظمة لتقديمها والشخص المسئول عن تقديمها)
- التحري بالتجول في مكان العمل (Walking the Job) وهو من أشهر أساليب جمع المعلومات حيث يقوم المدير المباشر بالتجول في منطقة العمل عدة

مرات في اليوم ويحافظ على الاتصال المستمر بالأحداث وتجميع قدر من المعلومات الهامة عن أداء فريق العمل، وأثناء المرور يقوم بإعطاء الإرشادات بناء على معرفته وخبرته ويعلم بالمشاكل والأفكار الجديدة ويعرف مدى تقدم سير الخطط ويقوم بإجراء التعديلات البسيطة على الخطط لضمان استمرار تنفيذها .

III. مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:

فيها يتم مقارنة النتائج التي تم جمع المعلومات عنها في الخطوة السابقة بالمعايير المحدد للتقييم بهدف إمكانية الحكم على سير النظام في الطريق الصحيح بحيث يحقق الأهداف المراد تحقيقها.

وعملية مراجعة الأداء ومقارنة النتائج يجب أن تتم بصفة متكررة (قد تكون كل ساعة، أو يوم ،أو شهر) مثال : مراقبة معدل أداء الآلات يجب أن تتم كل ساعة ولا تكفي المتابعة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية لأنه يجب تنفيذ الإصلاحات للتأكد من أنه يمكن الحفاظ على خطة الإنتاج في أحسن مستوياتها ، مثال : مراقبة العجز في المواد يجب أن تتم كل يوم لمتابعة ذلك الأمر بسرعة بقدر الإمكان لتفادى استمرار وتراكم العجز مما يؤثر على الإنتاج .

IV. اتخاذ إجراءات تصحيحية:

في حالة عدم توافق النتائج مع المعايير المحددة يتم إتخاذ إجراءات تصحيحية بهدف تصحيح العملية الإنتاجية .

الموارد الاقتصادية

التخطيط والتحكم في الموارد

تعتبر الموارد عنصر أساسي لأنها الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف .

وتنقسم الموارد إلى:

2. موارد بشرية.
3. موارد مادية.
4. موارد المعدات.
5. موارد المواد.

الموارد البشرية

البشر هم جميع الموظفين بما فيهم المدير، وهم أحد الموارد الضرورية لنجاح أي مؤسسة، وتختلف الموارد البشرية عن أي موارد أخري، ويختلف التعامل مع هذا المورد عن باقي الموارد حيث أن المؤسسة التي تتعامل مع الموظفين بإعتبارهم آلات فلن تحصل علي أكبر مساهمة ممكنة من هذا المورد القيم.

ولتجنب وقوع المديرين في خطأ معاملة الموظفين كآلات يجب علي المديرين معرفة:

- ما نوعية الأشخاص الذين تحتاج اليهم المؤسسة.
- كيف يمكن استمالتهم.
- مالذي سيجعلهم يعملون بفاعلية.

وعندما نتكلم عن أشخاص يصعب استخدام كلمة تحكم – ولكن يمكن استخدام كلمة تحفيز لدفع فريق العمل لتحقيق الأهداف .

وعملية التحفيز (هي جعل أعضاء فريق العمل يرغبون في عمل الأشياء بدلاً من محاولة إجبارهم على تنفيذها) ويمكن تنفيذ عملية التحفيز لفريق العمل عن طريق:

- تهيئة الجو المناسب: عن طريق توفير روح المحبة والود بين أفراد فريق العمل بحيث يدعم أعضاء الفريق بعضهم البعض ويكون آراء الجميع مسموعة ويتم تقدير مجهود كل شخص في الفريق.
- إثراء العمل: عن طريق تحميل مسئولية تنفيذ المهام المطلوبة لكل أعضاء الفريق بحيث يتعاونوا معاً لانجاز المهام المطلوبة بدل من توزيع المهام على كل فرد على حده يعمل كل منهم كأنه في جزيرة معزولة عن الآخر، كما يمكن تقليل مستوى الإشراف على الفريق ومنح أعضاء الفريق قدر أكبر من الحرية في تنفيذ المهام .

- التدريب والتطوير: من أهم العوامل التي ترفع من كفاءة فرق العمل في انجاز المهام هو توفير التدريب اللازم لهم ويجب أن يكون التدريب في مجالات عملهم أو ما يرتبط بها حتى لا يكون تضييع للوقت ويجب اختيار المدرب المناسب لتقديم البرنامج التدريبي الموضوع لهم.

ويلزم التدريب لفريق العمل في حالة :

- وجود مشاكل متعلقة بالأداء .

زيادة معدل وقوع حوادث، الهدر في المواد، انخفاض الناتج، ضعف مستوى الجودة

- تغيرات في أنماط العمل .

إدخال أسلوب حديد، إدخال معدة جديدة، بدء نوع جديد من المهام

- توسيع نطاق المهارات .

الرغبة في منح شخص ما فرصة التطوير، الرغبة في سد فجوة في المهارات

التخطيط لتوسيع أنشطة فريق العمل

الموارد المالية

الأموال هي المال أو الإئتمان الذي يمثل أموال المؤسسة وأموال المؤسسة قد تأتي من إستثمارات شخصية، قروض بنكية، قروض أو منح حكومية، وعدد محدود من الشركات يصدر أسهم لجمع الأموال. ودور الأموال بالنسبة لأي مؤسسة كدور

الدماء بالنسبة للجسد فبدون الأموال لا تستطيع المؤسسة الحصول علي الموارد الأخري ولا يمكن تنمية المؤسسة

ومن واجبات المديرون تجاه الموارد المالية أنهم يقومون بتحديد الآتي:

- رأس المال المطلوب لتحقيق هدف.
- مصادر التمويل التي تستطيع المؤسسة استخدامها.
- كيفية الوصول الي هذه المصادر.
- كيفية استخدام رأس المال لتحقيق أقصي ربحية.

موارد المعدات والالات

المعدات هي كل الأدوات والآلات والأجهزة المطلوبة لتصنيع الأشياء، وحماية الأفراد، وتناول المعلومات وتوفير الطاقة. ويتسع مفهوم المعدة ليشمل بداية من خوذة الأمان وحتي التقنية العالية مثل الكمبيوتر أو خط إنتاج كامل.

المعدات والتكنولوجيا :- هناك خلط كبير بين كل من مفهومي المعدات والتكنولوجيا حيث يظن العديد من الناس أن المعدات هي التكنولوجيا.

لكن يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها كل الإجراءات والعمليات المستخدمة لتحويل الموارد إلي سلع وخدمات، وهذا يعني أن المعدات واحدة من أربع مكونات للتكنولوجيا كالآتي:

المعدات: وهي الآلات والوسائل الملموسة الأخري المستخدمة لتحويل الموارد إلي سلع وخدمات.

البشر: الأشخاص الذين يقومون بتشغيل وإدارة الإنتاج والتحكم فيه.

التنظيم: وهو طريقة تنظيم وخلط الموارد البشرية والمعدات للحصول علي أعلي كفاءة.

المعلومات: التي تم تجميعها من قبل البشر وهي ليست بيانات خام وإنما معلومات تم فحصها وتعديلها وأصبح لها قيمة مضافة مثل المواصفات الفنية للإنتاج وعملية التشغيل وبرامج الصيانة والأعطال الشائعة ومهارات التشغيل الضرورية، ومقاييس الأداء ومتطلبات المواد الخام.

موارد المواد

المواد قد تكون هي المواد الخام أو مدخلات عملية التصنيع وهي المواد الأساسية التي يتم معالجتها من أجل صنع منتجات، وقد تكون أجزاء مصنعة من مواد خام والتي تدخل في تصنيعات أكبر، وقد تكون سلعاً إستهلاكية وهي العناصر المستخدمة في سير العمل وليس من الضروري أن تكون جزءاً من المنتج النهائي.

المشكلة الرئيسية المتعلقة بإدارة المواد هي وجودها في المكان المناسب، في الوقت المناسب مع بقاء التكلفة عند أقل مستوي.

ومن واجبات المديرون تجاه المواد أنهم يقومون بتحديد الآتي:

- أنواع المواد التي تحتاج إليها المؤسسة.
- المتطلبات المحددة لكل نوع من هذه الأنواع.
- متي تحتاج المؤسسة لهذه الأنواع.
- من أين تقوم الشركة بشراء هذه الأنواع.
- ماهي الكمية التي يجب شراؤها.
- أين يتم تخزين هذه المواد.
- هل جودة هذه المواد مناسبة.
- هل هناك نقص في أي من هذه المواد المطلوبة.
- هل تستخدم هذه المواد بكفاءة.

7- التسويق في المشروع

تعريف التسويق:

لا يوجد هناك تعريف محدد لمفهوم التسويق ، حيث عرّفته الجمعية الامريكية (ANA) بأنه يتكون من أداء أنشطة الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى العميل أو المستعمل .

وبعد فتره من الزمن قامت الجمعية الأمريكية بتحسين التعريف ليكون:

" مجموعه من الأنشطة المتكاملة والمتفاعلة والتي ترتبط بعملية خلق وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار وذلك لخدمة أفراد المبادلة والتي تحقق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع "

ويعرفه الأستاذان كاندف و ستيل على انه " العملية الإدارية التي يتم بواسطتها تحقيق الالتقاء بين السلع والأسواق ومن خلالها تتحول ملكية المنتجات .

ويعرفه الأستاذ مكارثي على انه " تنفيذ أنشطة المشروع التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى العميل النهائي أو المشتري الصناعي بقصد إشباع حاجات العملاء وبهدف تحقيق أهداف المشروع ".

تزايدت أهمية التسويق في الوقت الحاضر.لماذا ؟

للأسباب التالية :

1- التحول السريع نحو حرية السوق.
2- خصخصة كثير من مشروعات الأعمال.
3- تزايد حدة المنافسة في السوق خاصة المنافسة من قبيل الشركات الأجنبية.
4- التغير السريع لمتطلبات العملاء وتزايد متطلباتهم لتحقيق مستوى معيشي أفضل.

5- التزايد المستمر في كم المعلومات المتوافر من السلع والخدمات للعميل المرتقب.

6- حرية التجارة بين الدول وتطبيق اتفاقية الجات.

و نستعرض الآن بعض الأساليب المختلفة التي يمكن ان تستخدمها الشركات و المؤسسات التجارية في إنتاج و تسويق منتجاته.

المزيج التسويقي

يمكن أن نشبه التسويق بالكيمياء . حيث ان دمج المزيج المناسب الخاص بأساليب التسويق قد يعمل على رواج المشروع أو هدمه ويتوقف ذلك على إذا ما كان يتوافر لديك المزيج الصحيح او الخطأ . ويتمثل أساس مزيج التسويق في توفير المنتج المناسب في المكان المناسب مقابل السعر مناسب وترويجه بأفضل الاساليب . فمن خلال تغيير وتعديل مزيج التسويق بما يتوافق مع اتجاهات السوق بصورة مستمرة عندئذ سيكون بمقدورك تحقيق الاهداف المرجوة لشركتك ويمكن تقسم التسويق لأربعة اقسام وكل قسم مرتبط بالأخر بصورة تكاملية ويتم فيما يلي شرح الاقسام الاربعة الخاصة بالتسويق وهي المنتج والسعر والمكان والترويج والمعروفة بـ 4 Psوهم : (Product, Price, Place, promotion)

المنتج (Product)

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي خاصة وان العناصر الأخرى تعتمد بشكل اساسى على وجود منتج معين لتتجه جميع الأنشطة لتسويقه . ويمكن تعريف المنتج (Product) بأنه كل ما يمكن عرضه في السوق ليرضى حاجة أو رغبه أو طلب لدى العميل.

وقبل التطرق للحديث عن المنتج نريد توضيح نقطه هامة وهى أن هناك فرق بين الحاجة (need) ، والرغبة (wants) ، والطلب (demand) وهو كالتالي : -

- الحاجة (need)

هي كل ما يحتاجه الفرد ويكون شيء ضروري لا يستطيع الاستغناء عنه مثل (الطعام ،الشراب ، الصحة ، المعرفة ...) فهي جزء أساسي من الطبيعة البشرية ،وتنشاء الحاجة عندما يشعر الفرد بالحرمان من شيء يحتاجه ،ويسعى الأفراد لتلبية هذه الاحتياجات بالبحث عن شيء يلبيها .

- الرغبة (wants)

هى كل ما يرغب الفرد أن يشتريه لأنه سوف يلبى حاجه معينة بالنسبة له. ويترجم أسلوب حياتنا وتجاربنا الشخصية احتياجاتنا البشرية إلى رغبات مثال أن تقتنى سيارة لتلبية الحاجة إلى المواصلات وشخص أخر يقتنى دراجة بخارية لتلبية نفس الحاجة.

- الطلب (demand)

هو رغبة مدعومة بقوة شرائية فعندما يرغب الفرد في الحصول على شيء وتكون لديه القوة الشرائية اللازمة للحصول عليه ،فبذلك يكون عنده طلب مثال عند اختيارك لوسيلة الانتقال التي تلبى حاجتك للانتقال تتدخل القوة الشرائية في اختيار نوع الوسيلة ترضى رغبتك وتلبي حاجتك .

الخلاصة : لابد من اخذ احتياجات ورغبات وطلبات العملاء في الاعتبار فهي التي المكون الأساسي لمراحل عملية الشراء لدى العميل و تساعد أي شركة ناجحة في الوصول إلى المنتج الذى تتوافر فيه مزايا تحقق للعملاء أقصى إرضاء ممكن .

التصنيفات المختلفة للسلع والخدمات

إن المنتجات التي تقوم معظم المؤسسات بتقديمها تنحصر إما في السلع المادية الملموسة أو الخدمات الغير ملموسة وفي هذا الصدد تنقسم هذه المنتجات إلى تقسيمات مختلفة كالتالي:

1- السلع الاستهلاكية

إن السلع الاستهلاكية هي تلك السلع الملموسة والتي يقوم العميل بشرائها بغرض الاستخدام النهائي والتي بدورها. يمكن تقسيمها وفق معيارين أساسين :

- أولاً طول فترة الاستخدام (سلع معمرة، سلع غير معمرة)

أ- السلع الغير معمرة:

يشتريها العميل عادة لاستخدام واحد وعدة استخدامات محدودة مثل المشروبات الغازية المواد الغذائية...الخ

السلع المعمرة:

فهي تلك السلع التي يشتريها العميل لاستهلاكها عبر فترات زمنية طويلة كالسيارات، الثلاجات...الخ

ثانياً حسب الجهد المبذول في عملية الشراء (سلع ميسرة، سلع التسوق ، سلع خاصة) ووفق هذا المعيار يمكن تقسيم السلع الاستهلاكية إلى عدة أنواع:

أ- سلع مسيرة:

هي السلع التي تشترى على فترات دورية متقاربة دون الحاجة إلى إجراء مقارنات بين الأسماء التجارية المعروضة أو تقييم للفروق بينها ، حيث أن تلك الفروق محدودة وبسيطة ولا تتطلب الجهد المنفق في عملية المقارنة والتقييم. فعلى سبيل المثال إذا لم يجد العميل مشروب(البيبسي كولا) فانه يتجه مباشرة لشراء (كوكا كولا) دون أن يكلف نفسه عناء البحث عن مشروب البيبسي كولا في متاجر أخرى وهناك بعض السلع الميسرة التي تشترى على سبيل العادة مثل معجون الأسنان والصابون.. الخ.

لذلك على رجل التسويق أن يوفر هذه السلع في أكبر عدد ممكن من المتاجر لأن العميل ليس له استعداد للبحث عنها . و عادة ما يكون هامش الربح للوحدة الواحدة منخفض و يستخدم الإعلان بكثافة لتسويقها.

ب- سلع التسوق:

يتم شراء هذه السلع بعدما يقوم العميل بدراسة و بحث و مقارنة السلع المعروضة من حيث مناسبتها وجودتها و تصميماتها و سعرها . و من الأمثلة على هذه : الملابس ، و الأثاث ....الخ .وكلما كانت السلعة غالية الثمن كان هناك اهتمام بالخصائص المميزة للسلعة كلما كان العميل على استعداد للبحث عن السلع المعروضة في المحلات المختلفة .

ج- السلع الخاصة :

وهي التي تتضمن السلع ذات الخصائص المتميزة ، و ذات اسم تجاري معروف . مما يجعل المشتري يصر على اسم تجاري معين و مستعدا لبذل الجهد في سبيل الحصول عليها و الانتظار لفترة معينة ، لحين توافرها إذا لم تكون موجودة في الأسواق و مثال على ذلك بعض أنواع السيارات ، الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية ...الخ. و يلاحظ أن أغلب السلع الخاصة تكون غالية الثمن . و تتميز هذه السلع بالاعتماد على عدد قليل من منافذ و وكلاء التوزيع .

د- السلع التخيلية

وهده السلع لا يعرف عنها العميل الكثير او لا يفكر في شرائها و تتضمن هده السلع المنتجات المبتكرة كالأجهزة الكهربائية بالليزر أو الموسوعات العلمية او التأمين على الحياة..الخ ويتطلب تسويق هده السلع جهود كثيرة لخلق الإدراك والاهتمام لدى العميل.

2. السلع الصناعية

يمكن تقسيم هذه السلع إلى عدة أنواع منها :

أ- المواد الخام : هي مواد تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما (القطن الحديد...الخ)

ب- المواد المصنعة والأجزاء : هي كذلك تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما ولكن على عكس المواد الخام يكون قد دخل عليها بعض العمليات الإنتاجية (كالغزل، الجلود، والأجزاء الإلكترونية)

ج- مهمات التشغيل : وهي التي لا تدخل في إنتاج السلعة التامة الصنع ولكن تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج (الوقود، الزيوت ...الخ).

د- التجهيزات الآلية : وهي التجهيزات والآلات الرئيسية في المصنع ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج السلعة ولكن تساعد على إنتاجها وعادة تستهلك هذه السلعة على فترات زمنية طويلة .

ه- الأجهزة المساعدة : وهي تتشابه مع التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية اقل كالجرارات والآلات الكاتبة والحاسبة.

تتميز هذه السلع (الخدمات) بشكل أساسي بأنها سلع غير ملموسة بل هي عبارة عن نشاط يتولد عنه منفعة لإشباع حاجة اساسية للأفراد مثل : الانشطة المصرفية والسياحية وشركات التأمين والمحاماة وخدمة التسليم والصيانة ...الخ)

وأهم الخصائص التسويقية للخدمات:

- ارتباط الخدمة بشخصية من يقوم بأدائها
- عدم إمكانية تغليفها أو نقل هذه السلع لكونها غير ملموسة

- عدم القدرة على تخزينها
- عدم وجود نمط تقديم الخدمات بنفس مستوى وجودها في السلعة المادية
- غالبا ما يكون استخدام هذه السلع والاستفادة منها أمرا موسميا كحركة الطيران والسياحة مثلا .

تصنيف الخدمات :

يمكن تصنيف الخدمات بعدة طرق من اهمها لوسائل المستخدمة في تقديم الخدمة فقد تعتمد الخدمة في تقديمها

- الجانب البشرى

في هذه الخدمات يكون مستوى الجودة ومدى كفاءة اداء الخدمة يعتمد على مدى تدريب وتحفيز القائمين على اداء وتقديم هذه الخدمة لكى يكونو على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمة

- الجانب الالى

حيث يلاحظ انه من الضرورى أن تكون الالة المستخدمة ففي تقديم الخدمة على درجة عالية من الجودة ولابد وأن تضيف هذه الالة للعميل قيمة اضافية للخدمة المقدمة ةيجب التأكد من أن الالة تقدم الخدمات التى يحتاج اليها العميل

ومن الملاحظ أن جودة الالة تعتمد ايضاً على جودة العامل مقدم الخدمة والذى يقوم بتشغيل هذه الالة ومثال على ذلك فأن جودة الخدمات الخاصة ببرامج الحاسب الآلى تعتمد على كفـءة مل من المبرمجين والحاسب الآلي

تقسيم السوق إلى شرائح

والمقصود بتقسيم السوق إلى شرائح هو تقسيم سوق معينة إلى فئات مميزة من المشترين لديهم سمات واحتياجات عامة متشابهة ويُمكن تقسيم السوق الشركة من وضع برنامج تسويقي يناسب احتياجات الشريحة التي يتم اختيارها وهو أمر لن يكون ممكنا بالنسبة للسوق كلها.

تتكون السوق من جميع المشترين الحاليين والمشترين المرتقبين لمنتج معين ويشترك هؤلاء المشترون في حاجة أو رغبة معينة ويتوقف حجم اى سوق على عدد المشتريين الذين قد يرغبون في شراء منتج معين معروض.

وتدرك الشركات بجميع إحجامها انه لا يمكنها إرضاء جميع المشترين في أسواقها على الأقل بمنتج واحد فهناك مشترون كثيرون جداً في أماكن كثيرة لديهم احتياجات وعادات تسوق مختلفة وكثيرة ولحسن الحظ هناك اختلافات شاسعة أيضاً بين الشركات من حيث قدراتها على خدمة فئات العملاء المختلفة في أسواقها. ولذا يجب على كل شركة تحديد ذلك الجزء من السوق الذى يمكنها تقديم أفضل خدمة له .

وليس لبرامج التسويق التى يتم إعدادها حسب احتياجات أو رغبات أفراد بعينهم ما يبررها بالنسبة للعديد من المنتجات وإنما الشائع بالنسبة للشركات البحث عن

فئات غير محددة من العملاء تختلف فيما تحتاجه من منتجات أوخدمات وفي الطريقة التي ترغب بها في الحصول عليها .

فعلى سبيل المثال تطرح شركتا موبينيل وفودافون للمحمول منتجات وخدمات مختلفة تستهدف شرائح مختلفة من السوق تطرح الشركتان منتجاً أو خدمة تستهدف شريحة السوق التجارية (الخطوط التجارية business line) بالإضافة إلى طرح منتج أو خدمة أخرى تستهدف شريحة السوق المكونة من الشباب والمستخدمين ضعيفي الإستخدام (الخطوط مسبقة الدفع pre – paid line) ومنتج ثالث يستهدف المستخدم المفرط لخدمات المحمول (الخطوط آجلة الدفع post – paid line) تقوم تلك الشركتين بتقسيم السوق الخاص بهم على أساس مدى تكرار الاستخدام وبحسب سن المستهلك.

وبناء عليه تضع كل شركة برامج تسويق مختلفة من اجل كل شريحة من شرائح السوق المذكورة أعلاه من حيث التسعير والترويج وخواص المنتج والخدمات

ويعود تقسيم السوق بمزايا على الشركة من ناحيتين :

1. يمكن تحديد احتياجات ورغبات وسلوكيات الفئات المحددة من المشترين بالمزيد من الدقة كما ان الشركة سوف تفهم عملاءها المستهدفين جيداً و بالتالي سوف تقدم لهم خدمة متميزة

2. تعتبر الأنشطة التسويقية التى تهدف إلى تلبية احتياجات ورغبات وسلوكيات شرائح معينة من المشترين أكثر نجاحاً من التسويق لجميع المشترين المرتقبين.

تقسيم السوق إلى شرائح وتحديد الأسواق المستهدفة والتوضيع

هناك أكثر من طريقة لتقسيم السوق إلى شرائح . فالشركات تنظر إلى السوق من زوايا مختلفة للتوصل إلى أفضل طريقة لتحليل السوق . ويعتبر تقسيم السوق هو الخطوة الأولى من الخطوات الأساسية الثلاث التى يتم إتباعها عند القيام بالتسويق لأسواق مستهدفة .

- الخطوة الأولى تقسيم السوق الى شرائح

وتقسيم السوق هو عملية تقسيم معينة إلى فئات منفصلة أو أشكال منفصلة من المزيج التسويقى . و لدى جميع المشترين احتياجات ورغبات متفردة بسماتها الخاصة وتحدد الشركة معايير مختلفة يمكنها بها تقسيم السوق إلى شرائح وتقوم بوصف الاتجاهات الخاصة بشرائح السوق الناتجة عن التقسيم وربما تحتاج كل شريحة لمنتجات وأنشطة تسويقية مختلفة

- الخطوة الثانية هي تحديد الأسواق المستهدفة

وتحديد الأسواق المستهدفة هى عملية تقييم مدى جاذبية كل شريحة من شرائح السوق . واختيار شريحة أو أكثر لاستهدافها ويجب على الشركة اختيار الأسواق التى سوف تقوم بخدمتها والأسلوب الذى سوف تخدمها به ويجب عليها أيضاً ان تضع في اعتبارها أهداف الشركة وأهداف التسويق بالإضافة إلى الموارد المتاحة لديها

- الخطوة الثالثة التوضيع

التوضيع تعنى التأكد من ان هناك صورة واضحة ومتميزة لدى العملاء المستهدفين عن المنتج . ومن إنهم يرون انه منتج مرغوب فيه عند مقارنته بالمنتجات المنافسة وتتضمن هذه الخطوة تحديد الوضع التنافسى للمنتج ووضع خطة تسويقية مفصلة . ويجب على الشركة التخطيط للطريقة التى سوف تعرض بها المنتج على عملائها ويتحدد وضع المنتج في السوق من خلال المنظور الذى ينظر به العملاء للمنتج حسب خواصه الهامة.

أسس تقسيم أسواق المستهلكين

هناك العديد من الطرق المختلفة التى يمكن بها تقسيم السوق إلى شرائح. فالشركات تدرس متغيرات مختلفة وأشكال مختلفة من المزج بين المتغيرات للتوصل إلى أفضل طريقة بالنسبة لها لتقسيم السوق ومع ذلك هناك أربعة متغيرات غالباً ما تستخدم لتقسيم أسواق المستهلكين إلى شرائح

وتتمثل متغيرات التقسيم الأربعة فيما يلي :

1. التقسيم على الأساس الجغرافي

والتقسيم الجغرافي يقسم السوق إلى وحدات جغرافية مختلفة حسب الأماكن التي يقطن فيها العملاء وبالرغم من ان المكان يحدد الأسلوب الذي يتم به عمل التقسيم الجغرافي الصحيح إلا أن هناك اختلافات إقليمية في العديد من المنتجات الاستهلاكية تنتج عن اختلاف الأذواق الإقليمية وتحدد بعض الشركات العملاء في منطقة جغرافية معينة بسبب الأحوال الطبيعية في تلك المنطقة فمثلاً هناك مناطق باردة لها احتياجاتها من الملابس واجهزة التكييف ومناطق اخرى حارة لها احتياجاتها المختلفة من نفس هذه المنتجات أو بسبب السمات الثقافية للسكان . وتتوسع هذه الشركات بالبحث عن مناطق جغرافية أخرى توجد فيها أحوال طبيعية وثقافية متشابهة .

2. التقسيم على الأساس السكاني (الديموغرافي)

التقسيم السكاني يقسم السوق التي فئات حسب السن أو النوع أو عدد أفراد الأسرة أو دورة حياة الأسرة أو الدخل أو المهنة أو الديانة أو الجنسية وتعتبر المتغيرات السكانية هي الأساس الأكثر شيوعاً لتحديد فئات العملاء ومن أسباب ذلك ان احتياجات المستهلكين كثيراً ما تختلف حسب المتغيرات السكانية ؛ فعلى

سبيل المثال يحتاج العملاء لأشياء مختلفة في أعمار مختلفة في حياتهم كما ان لدخل الفرد تأثيراً شديداً على سلوكه الشرائى هذا بالإضافة إلى انه من السهل نسبياً قياس البيانات السكانيةالديموغرافية .

وعادة ما يكون من المهم معرفة السمات الديموغرافية لتقييم حجم السوق وللوصول إليها على نحو فعال . والسن . والنوع . والدخل هى أهم ثلاثة متغيرات تستخدم في التقسيم السكانى .

1. المرحلة العمرية ودورة الحياة : تتغير رغبات المستهلكين وقدراتهم وحسب تغير المسئوليات الأسرية . لذا ، تستخدم العديد من الشركات منتجات ورسائل إعلانية مختلفة لاستهداف المراهقين ، والكبار، وكبار السن ، ومع ذلك ، يجب على الشركات توخى الحذر الشديد لتفادى التأثر بالأفكار النمطية الثابتة عند استخدام التقسيم على أساس المرحلة العمرية ودورة الحياة فالكراسى المتحركة ، على سبيل المثال ، يعد الإستخدام الأكثر شيوعاً لها بين كبار السن ولكنك سوف تجدها أيضاً في المنشآت الرياضية وأماكن عامة أخرى .

2. النوع : ظل التقسيم على أساس النوع يستخدم لفترة طويلة في مجالات مثل مستحضرات التجميل والملابس ، وقص الشعر . فكثيراً ما يشترى الرجال والنساء منتجات مختلفة وربما يتسوقون في أماكن وأوقات مختلفة

3. الدخل: تضع معظم الشركات في اعتبارها دخل عملائها المستهدفين . فبعض الشركات تستهدف العملاء الموسرين بعرض السلع الكمالية والخدمة المتميزة عليهم ومع ذلك ، لا يساعد الدخل في حد ذاته دائماً على التنبؤ بأفضل العملاء بالنسبة لمنج معين . فقد لا يكون هناك تساوى في توزيع الأغنياء في منطقة معينة ، كما انه كثيراً ما توجد اختلافات في الأذواق والعادات . فعلى سبيل المثال ، الأغنياء في القاهرة والإسكندرية يفضلون الاستثمار من خلال السيارات والعقارات ، بخلاف الأغنياء في جنوب القاهرة (الصعيد) يفضلون الاستثمار من خلال الذهب وامتلاك الأراضى .

3. التقسيم البيانى النفسى

التقسيم البياني النفسي يقسم السوق إلى فئات على أساس الطبقة الاجتماعية أو أسلوب الحياة أو سمات الشخصية وكثيراً ما تكون للأفراد الذين يتمتعون بنفس السمات الشخصية سمات ديموغرافية مختلفة تماماً

تفضيلات الطبقة الاجتماعية

تعكس قيماً و تفضيلات تظل ثابتة بالرغم من زيادة مستوى الدخل وللطبقة الاجتماعية تأثير شديد على تفضيلات الشخص وقد تتغير أذواق الطبقة الاجتماعية نفسها بمرور السنين

1. أسلوب الحياة

يتأثر بما يرغب الأفراد في شرائه من منتجات بأساليب حياتهم وغالبً ما يعبر المنتج الذى يشترونه عن أساليب تلك الحياة وتستخدم الشركات هذه المعرفة لترويج المنتجات لدى الأشخاص ذوى الوعى الصحي أو من يكونون في مقتبل العمر أو المهتمين بالبيئة.

2. الشخصية

يمكن ان تستخدم الشخصية لتقسيم السوق إلى شرائح لذا تعطى الشركات لمنتجاتها شخصية تنسجم مع شخصية عملائها المستهدفين .

4. التقسيم السلوكى

التقسيم السلوكى يقسم السوق تبعاً لاتجاهات المشترين وشخصيتهم ودوافعهم الشرائية فقد يهم قطاع معين من السوق ان تكون السلعة طويلة العمر الانتاجى أو المتانة او الجودة او أن تكون ذات مظهر جيد او تكون السلعة ذات سعر عالى او ذات سعر منخفض .

ويرى الكثيرون ان المتغيرات السلوكية هي أفضل النقاط للانطلاق إلى تكوين شرائح السوق وعادة ما يبنى التقسيم السلوكي على خمس متغيرات هي : مناسبات

الشراء والمزايا التي يسعى المشترون للحصول عليها ووضع المستخدم ومعدلات الإستخدام ومستوى الولاء

أ- التقسيم على أساس مناسبات الشراء المشترين

يصنف الفئات حسب المناسبات التى يشترى فيها المستهلكين فيها منتجاً معيناً . فالكشرى ، على سبيل المثال ، غالباً ما يتم استهلاكها في الغذاء إلا أن محلات الكشرى تروجها في أوقات أخرى في اليوم حتى أصبح الكشرى من الوجبات المفضلة في الشارع لسلاً

ب- التقسيم على أساس المزايا

يصنف فئات المشترين حسب المزايا المختلفة التى يحصلون عليها من منتج معين .ويمكن للشركات استخدام التقسيم على أساس المزايا لتحديد الميزة التى تسعى للحصول عليها شريحة المشترين التى تروج لها هذه الشركات وللتعرف على أسلوب التصدى للمنافسة وللتوصل إلى مزايا جديدة ويمكنها إشباع الرغبة في الحصول عليها بطرح المزيد من المنتجات.

ج. وضع المستخدم

يقسم الفئات حسب استخدامه العملاء للمنتج غير مستخدمين ، ، مستخدمين سابقين ، مستخدمين لأول مرة ، مستخدمين منتظمين ، وقد تكون للمستخدمين

الجدد المرتقبين احتياجات مختلفة عن المستخدمين المنتظمين . فالمستخدم المنتظم لماركة سجائر "كليوباترا " على سبيل المثال قد يتخطى بعض خطوات عملية الشراء، مثل البحث عن المعلومات والمقارنة بين البدائل ومع ذلك سوف يتبع العميل الجديد جميع الخطوات ويستغرق فترة أطول لاتخاذ قرار الشراء

د. معدل الإستخدام

يقسم العملاء إلى فئات على اساس عدد مرات استخدامهم للمنتج مستخدم ضعيف ، ومستخدم متوسط ، ومستخدم مفرط ، وبالرغم من ان المستخدمين المفرطين يشكلون جزءاً صغيرا من السوق ، فإنهم مسئولون عن نسبة كبيرة من إجمالي استخدام المنتج . يأتي جزء كبير من إيرادات وكذلك أرباح شركتي موبينيل وفودافون من المستخدمين المفرطين المنتظمين والمستخدمين التجاريين المنتظمين الذي يمثلون في الواقع نسبة صغيرة بالمقارنة بإجمالي قاعدة المستخدمين وبالتالي ، تستهدف شركات موبينيل وفودافون هذين الفئتين.

هـ. مستوى الولاء

يقسم العملاء حسب درجة ولائهم لمنتج معين فالعملاء الأكثر ولاء يقدمون صورة عامة عن أفضل عملائك المستهدفين . وتساعد دراسة العملاء الأقل ولاء على التعرف على منافسيك الرئيسيين والتعرف على سبب شراء العملاء منهم فقد

وجدت شركة لانج للمنظفات على سبيل المثال ، إن المشترين الموالين لمنتجاتها منخفضوا الدخول ولديهم عدد أفرادها كبير

تقسيم الأسواق الصناعية

يمكن استخدام العديد من متغيرات تقسيم أسواق المستهلكين لتقسيم الأسواق الصناعية – منها مناسبات الشراء ،والمزايا التي يحصل عليها المشترون ،ووضع المستخدم،ومعدلات الاستخدام ،ومستوي الولاء .بالإضافة إلى ذلك ،هناك بعض المتغيرات الأخرى التي يمكن استخدامها في تقسيم الأسواق الصناعية. وتشمل هذه المتغيرات السمات السكانية (الديموغرافية) ومتغيرات التشغيل ،واتجاهات الشراء ،والعوامل المتعلقة بالمواقف ،والسمات الشخصية .

o المتغيرات السكانية (الديموغرافية)

تعتبر المتغيرات السكانية هي أهم متغيرات تستخدم في تقسيم الأسواق الصناعية:

- التقسيم على أساس الصناعة

يركز التقسيم على أساس الصناعة تحديد الصناعات التي تشتري المنتج ويساعد الشركة على معرفة الصناعات التي سوف يكون فيها طلب شديد على منتجاتها .وسوف تحدد الشركة الصناعات التي سوف تقوم بخدمتها .فقد يقرر منتج الإطارات ،على سبيل المثال ،خدمة قطاع صناعة السيارات أو صناعة

الموتوسيكلات أو الدراجات أو صناعة الطائرات .ولكل شريحة من شرائح هذه الصناعات متطلباتها الخاصة.

- حجم العميل

ويمكن للشركة أيضاً تقسيم الصناعة المستهدفة التى يتم اختيارها حسب حجم العميل فقد تضع الشركة على سبيل المثال نظاما منفصلا للتسليم والتوزيع بالنسبة لكبار العملاء الذين تكون لشركاتهم العديد من المقار .

- الموقع الجغرافي

يمكن استخدام الموقع الجغرافي لتقسيم صناعة ما إلى شرائح ،على سبيل المثال ،عن طريق اختيار خدمة جميع الشركات المستهدفة الكائن مقرها في منطقة محددة (مثل شمال مصر أو محافظه الإسكندرية)

o متغيرات التشغيل

يمكن أيضاً استخدام متغيرات التشغيل لتقسيم السوق الصناعية . ويمكن تقسيم الأسواق التجارية إلى شرائح حسب التكنولوجيا (ما هي تكنولوجيات العملاء التى ينبغي علينا التركيز عليها ؟)،أو وضع المستخدم / غير المستخدم (مستخدم مفرط ،مستخدم متوسط ، مستخدم ضعيف)أو إمكانيات العملاء (هل يحتاج العملاء لخدمات كثيرة أو لقليل من الخدمات فحسب؟)

o اتجاهات الشراء

يمكن للشركة تقسيم سوق عملائها المستهدفين حسب الطريقة التي يجرون بها عملية الشراء.

- قد تختار الشركة عملاء تكون مشترياتهم متركزة في قسم واحد لكل الشركة أو قد تختار عملاء لا تكون مشترياتهم متركزة ويتركون كل فرع يجري مشترياته بنفسه.

- قد يكون هيكل السلطة الخاصة بالعملاء المستهدفين عاملا هاما لذا ، ركز على الشركات التي يكون فيها قسمّ الإنتاج هو اهم الأقسام أو ركز على الشركات التي تسيطر فيها الإدارة المالية على مجريات الأمور و على الشركات التي يسيطر فيها قسم التسويق على الأوضاع

- قد تكون طبيعة العلاقة القائمة معيار من معايير اتخاذ القرار . فهل تركز على شركات تربطك بهم بالفعل علاقة أم تركز على عملاء جدد يمكن ان تقيم معهم علاقات جديدة ؟

- تحدد السياسات العامة للشراء التي ينتهجها العملاء المستهدفون تفضيلات الشراء التي قد ترغب الشركات في الاختيار منها بالإضافة إلى الأمور الأخرى التي ترغب في تجنبها .

- فهل تركز على شركات موالية للموردين ؟
- أم تركز على شركات تطلب تقديم عطاءات في مظاريف مختومة أو تنفيذ عقود خدمات أو تقديم ضمانات إحلال
- أم تركز على شركات تسعى للجودة أم الخدمة أم السعر ؟

o التقسيم على أساس المواقف

يمكن ان يبنى التقسيم على أساس المواقف على

- الضرورة الملحة (مثل ضرورات التسليم السريع)
- على الاستخدام الخاص(يركز على الاستخدامات الخاصة للمنتج أو على جميع استخداماته)
- على حجم الطلبية (تستهدف عددا صغيرا من العملاء الكبار أو عددا كبيرا من العملاء الصغار)

o السمات الشخصية

يمكن ان تستخدم السمات الشخصية لاختيار الشركات التي تبدى قيما متشابهة في صناعتك المستهدفة ، وإلى تشترك في مواقف متشابهة إزاء المخاطر (ركز على شركات تحمل المخاطر أو شركات تفادى المخاطر)التي تعتقد في الولاء لمورديها .

إضفاء المزيد من الفاعلية على تقسيم السوق

هناك العديد من الطرق التي تستخدم لتقسيم السوق ، ولكن بعض الطرق كثر فاعلية من الأخرى فالأسواق يجب تقسيمها إلى شرائح بطرق تساعد على تحديد فئات مميزة من العملاء الذين سوف تتم خدمتهم بصورة أفضل بمزيج تسويقى متفرد بسماته الخاصة ، فعلى سبيل المثال ، ليست هناك جدوى من تقسيم سوق للملح إلى شرائح إذا كان كل شخص يشترى نفس الكمية ويرى أن الملح لا تختلف أنواعه ويرغب في دفع نفس السعر وهناك أربع سمات ينبغى ان تبديها شرائح السوق إذا كان لها أن تكون فعالة في توجيه جهود التسويق

1. القابلية للقياس.

من الضروري ان تكون قادر على قياس الحجم والقوة الشرائية واتجاهات لعملاء في أي فئة مستهدفة . ومن السهل قياس بعض متغيرات تقسيم السوق كما تكون المعلومات اللازمة لذلك متوفرة (مثل السن ،والجنس ، والتعليم ، ومستويات دخل السكان في دولة أو منطقة أو مدينة معينة ، أو عدد الشركات العاملة في صناعة ما وعدد الأفراد الموظفين لديها) . وبالرغم من ذلك فإن هناك متغيرات أخرى ليس من السهل قياسها ولا تكون المعلومات الخاصة بها متوفرة بسهولة. فعلى سبيل المثال ، يمكننا أن نقدر أن حوالى 15 في المائة من السكان يستعملون يدهم اليسرى،

إلا أنه من الصعب تحديد هؤلاء الأفراد وقياس ذلك . وهناك قلة من المنتجات تستهدف الأفراد الذين يستعملون يدهم اليسرى .

2. إمكانية الوصول إليها .

لا يمكن للشركة أن تستهدف إلا شرائح السوق التي يمكنها خدمته بالفعل فل يمكنك الترويج لبيع منتج معين في منطقة لا يتم فيها توزيع المنتج لإتاحته للعملاء . ولا يمكن للشركة تنفيذ عقود مبيعات كبيرة الحجم إذا لم تكن لديها القدرة الإنتاجية اللازمة للوفاء بهذه الطلبيات أو وسائل النقل اللازمة لتوصيلها الى جميع منافذ التوزيع

3. الربحية .

يجب ان يكون هناك عدد كاف من العملاء جدير بوضع مزيج تسويقي متفرد بسماته الخاصة لخدمتهم . وينبغي ان تمثل الشريحة أكبر مجموعة ممكنة من العملاء المتشابهين الجديرين بمتابعة التعامل معهم

ببرنامج تسويقي يتم عداده خصيصاً لهم حتى تحقق الربحية المرجوة للشركة

4. إمكانية الإنجاز .

يجب ان تتوافر لدى الشركة الموارد والإمكانيات اللازمة لوضع وتنفيذ برنامج تسويقي لشرائح السوق التي تختار الشركة استهدافها . فبالرغم من ان الشركة قد

تحدد العديد من الشرائح المختلفة والمناسبة ، فإنه قد لا تكون لديها القدرة على متابعتها كلها

9- التنبؤ بالمبيعات :

التنبؤ بالمبيعات هو نقطة الانطلاق نحو تقرير نشاط المشروع من إنتاج وتسويق وتمويل فعلى أساس ذلك التنبؤ تعد الميزانية التقديرية للمشروع . وتعد مختلف برامج الإنتاج والمخزون ومستلزمات الإنتاج والعمالة والتمويل وتحديد حجم المشروع وتحديد حجم الإيرادات المتوقعة بدرجة دقيقة إلى حد ما .

ومن أساليب التنبؤ تقديرات مندوبي المبيعات الذين يعيشون الميدان وبخاصة فيما يتعلق بالسلع الذي سينتجها المشروع والمناطق التي يعملون بها ويحسون بجو المنافسة واستعدادات المستهلكين واتجاهات الطلب على السلعة .

وأيضا من الأساليب الهامة هو تقدير الاتجاه العام لحجم مبيعات السلعة في فترة سابقة ثم التنبؤ باتجاه وحجم المبيعات في الفترة المقبلة .

ii. الدراسة الفنية للمشروع وتقدير التكاليف

الجدوى الفنية للمشروع ركن أساسي من أركان دراسة الجدوى الاقتصادية . والدراسة الفنية للمشروع هي التي تعتمد عليها جميع الدراسات التالية المالية

والاقتصادية والاجتماعية والبيئية – بل لا يمكن إجراء تلك الدراسات أصلا دون وجود الدراسة الفنية التي تقرر صلاحية إنشاء المشروع من الناحية الفنية.

وتعتمد الدراسة الفنية إلى حد كبير على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسة التسويقية . ويقوم بدراسة الجدوى الفنية فريق متخصص في النواحي الفنية .

ومن اهمية الدراسة الفنية للجدوي انها تفيد في :

1. تحديد حجم المشروع .
2. اختيار موقع المشروع.
3. تحديد تكاليف تأسيس وإنشاء المشروع .
4. تحديد الجدول الزمني لتنفيذ المشروع .
5. تحديد عمر المشروع .
6. تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أو تتوقف .

وتشمل الدراسة الفنية للمشروع كل أو بعض الأجزاء التالية طبقا للظروف :

1. تحديد حجم المشروع.

يعني تحديد حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية العادية والطاقة القصوى والتوسعات المتوقعة بعد أن يتمكن المشروع من المنافسة في السوق وتحقيق شريحة تسويقية

تتطلب زيادة حجم الإنتاج . ويؤثر على قرار تحديد حجم الإنتاج الاحتياجات التكنولوجية للمشروع والموارد المالية المتاحة واحتمالات تغير السوق في المستقبل . وتحديد المنتجات الثانوية للمشروع إن وجدت وأفضل استخدام لهذه المنتجات لتحقيق أقصى استفادة منها .

2. تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة :

يقوم فريق دراسة الجدوى الفنية بحصر الأساليب التكنولوجية الصالحة للاستخدام في نوع الإنتاج للمشروع . وتقييم هذه الأساليب من وجهه النظر الفنية من حيث مدى ملاءمتها ومدى المعرفة الفنية بها و بساطة التشغيل وسهولة الصيانة و درجة الآمان في التشغيل ومقدار التلوث الناتج عنها .

3. تحديد منتجات المشروع :

يجب وصف وذكر اسم كل منتج من منتجات المشروع وتحديد كمية وسعر كل منتج.

4. التعبئة والتغليف :

يجب تحديد نوعية المواد المستخدمة في عملية التعبئة والتغليف مع إضافة ملصق يبين جميع البيانات من اسم المنتج وعلامته التجارية إن وجدت واسم الجهة المنتجة

وعنوانها وسجلها التجاري و اسم المكونات الطبيعية للمنتج والإضافات وتاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية

عناصر الجودة : يجب إعداد عناصر الجودة لمنتجات المشروع من نظافة مكان الإنتاج وصحة القائمين علي إعداد المنتج ونظافة مكان التخزين كل علي حسب نوعية المشروعات

التسويق : يتم ذكر طرق التسويق مثل المشاركة في المعارض المختلفة أو عمل تعاقدات مع تجار الجملة أو أسواق الخريجين أو عن طريق الأسواق القريبة من مكان المشروع وتحسب تكاليف التسويق .

5. تحديد الآلات والمعدات الفنية :

تختلف الآلات والمعدات الفنية تبعا لطريقة الإنتاج والطاقة الإنتاجية والدقة المطلوبة في المنتجات . ويختلف شكل وحجم الآلات والمعدات والأجهزة من مشروع لآخر . وعلى الدراسة الفنية تحديد أنسب الآلات والمعدات للمشروع من بين قائمة المعدات والآلات التي تستخدم في مثل هذا المشروع .

6. التخطيط الداخلي للمشروع :

هو تحديد الأقسام المختلفة للمشروع وتحديد مواقع المباني والإنشاءات الخاصة بكل قسم في ضوء المساحة الكلية للمشروع . مساحات وموقع الآلات والمعدات

والمخازن وعنابر الإنتاج ومكاتب الإدارة ونظام التخزين سواء للمدخلات أو المنتج وخطط الإنتاج .

وبصفة عامة يكون الاعتبار الأساسى في تخطيط مبانى وإنشاءات الإدارات والأقسام الخاصة بالمشروع – هو تسهيل حركة انتقال المواد الخام . من بدء العملية الإنتاجية حتى إنتاج السلعة النهائية للمشروع .

7. تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة :

وتشمل تقدير احتياجات المشروع من المواد الأولية والخامات والطاقة المحركة.

ويراعى تحديد نوعية المواد الخام المطلوبة ومواصفاتها ، إمكانية الحصول عليها ومدى قربها من موقع المشروع ، شروط التوريد واستمرار التوريد في المستقبل ، تحديد الكميات المطلوبة لدورة التشغيل كاملة ، التعرف على أسعار المواد الخام وتقدر تكلفة كل منها وتقدر إجمالى تكاليف المواد الخام والوقود ، تقدير الاحتياطى المطلوب تخزينه من الخامات ، تكاليف نقل الخامات إلى موقع المشروع ، أنواع الطاقة المحركة للمشروع (كهرباء –بنزين – ديزل) ، الحجم الكلى للطاقة المطلوبة والأسعار التي يمكن بها الحصول عليها ، المياه ومصدرها وأسعارها وتكلفتها .

8. تحديد العمالة المطلوبة وأفراد الإدارة :

تحديد العدد اللازم من العمال لتشغيل المشروع سواء عمالة عادية أو ماهرة أو أفراد الإدارة والملاحظون وعمال الصيانة و عمال النقل والحراسة والخدمات والنظافة وتحديد الأجور وتكاليف استخدام كل نوع من العمالة وإعداد برامج تدريب العمالة لرفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب في جدول التشغيل .

9. تحديد وسائل النقل :

داخل المشروع وبين المشروع والمناطق التي يتعامل معها .

10. تحديد الفاقد في الإنتاج :

سواء أثناء العملية الإنتاجية أو النقل أو التخزين أو التسويق . واختيار الأسلوب الذى يعمل على تقليل هذا الفاقد .

11. تحديد تكاليف تأسيس المشروع وتشمل :

- تكاليف الأرض و المبانى للمشروع .
- تكاليف استخراج الرخص وتسجيل المشروع .
- تكاليف المعدات والآلات والأجهزة.
- تكاليف إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية .
- تكاليف الاستشارات القانونية في مرحلة تأسيس المشروع .
- تكاليف الدعاية والإعلان .

- تكاليف التدريب .
- تكاليف أخرى في مرحلة تأسيس المشروع .

12. إنشاء المشروع وتشمل :

التصميم الهندسي للمشروع ويتضمن الشكل النهائي للمشروع وإعداد المواصفات وطرح العطاءات والجدول الزمني لتنفيذ المشروع بدءا من إعداد المشروع حتى بداية التشغيل وخطة توسيع المشروع .

13. تحديد موقع المشروع :

تحديد موقع المشروع من مهام دراسة الجدوى الفنية والتسويقية والبيئية. وتختلف اعتبارات اختيار موقع المشروع تبعا لطبيعة أعمال المشروع ونشاطه المقترح ومدى توفر المواد الخام خصوصا إذا كانت هذه الخامات يصعب نقلها .

وعموما فأن قرب موقع المشروع من مصادر المواد الخام يجب أن يتم في ضوء المفاضلة بين تكاليف نقل المواد الخام وسهولته وتكاليف نقل القوى العاملة إلى موقع المشروع وبين تكاليف نقل منتجات المشروع إلى مناطق بيعها وتصريفها . ومدى توفر وسائل النقل العادية والمجهزة.

وتتدخل تكاليف شراء الأرض أو استئجارها في دائرة تفضيل موقع على آخر .

وأيضا قوانين الاستثمار قد ينتج عنها ميزة اقتصادية عند اختيار موقع المشروع . على سبيل المثال تمنح المشروعات التي تقام في المناطق الحرة إعفاء من الضرائب أو إعفاء الرسوم الرأسمالية المستوردة من الرسوم الجمركية.

كما تتدخل العوامل البيئية عند اختيار موقع المشروع والاستقرار الأمني بالمنطقة .

iii. الدراسة التمويلية للمشروع.

إذا ما تم تقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل أمكن للقائمين على دراسة الجدوى اقتراح الهيكل التمويلي المناسب للمشروع.

وقد ينقسم التمويل إلى تمويل داخلي(أموال الملاك) أو تمويل خارجي (تسهيلات ائتمانية وقروض داخلية أو خارجية). فإذا ما كان المشروع قابلاً للتمويل- بمعنى أن رأس المال المطلوب من الممكن توفيره- يبدأ إعداد القوائم المالية التالية:

- قائمة رأس المال وبيان الشركاء.
- الجدول الزمني المقترح لسداد المال.
- الجدول الزمني المقترح للحصول على القروض.
- الجدول الزمني لسداد القروض.
- الجدول الزمني لسداد التكاليف الاستثمارية.
- قائمة مصادر واستخدامات التمويل.

- موازنة الموارد والاستخدامات بالنقد الأجنبي.

أما إذا كان المشروع غير قابل للتمويل تبدأ دراسة أخرى لتقليل الفجوة بين الأموال المطلوبة للتمويل والإمكانيات التمويلية المتاحة، أو التفكير في اختيار بديل آخر قابل للتمويل بالإمكانيات المتاحة. ولكن إذا لم تتوافر الإمكانيات المطلوبة لتمويل المشروع فلا مفر من اتخاذ القرار بالإلغاء والتوقف عن الدراسة مهما كانت الجدوى الاقتصادية للمشروع.

التقييم المالي والاقتصادي لتقدير الربحية التجارية:

الجدوي المالية والاقتصادية للمشروع

ملخص الدراسة المالية

من دراسة الجدوى التسويقية والجدوى الفنية للمشروع تبين أن لكل مشروع تكاليف وعوائد تتحقق بعد تنفيذ المشروع .

التكاليف في أى مشروع تنقسم إلى :

أ – تكاليف استثمارية:

وهى كافة ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير في عملية الاستثمار حتى دورة التشغيل العادية الأولى . وتمثل هذه التكاليف إنفاق استثمارى يستفيد منه المشروع

لأكثر من سنة خلال عمر المشروع . وتشمل جميع تكاليف تأسيس وإنشاء المشروع التي سبق ذكرها في الجدوى الفنية بالإضافة إلى فوائد القروض طويلة الأجل .

ب- تكاليف جارية :

وتشمل جملة التكاليف قصيرة الأجل ، تكاليف مستلزمات التشغيل لدورة واحدة وتكاليف الأجور والمرتبات والوقود والطاقة .

مصادر التمويل الاستثماري :

يتم تمويل المشروعات من مصادر متعددة تغطي واحدة منها أو أكثر الالتزامات المالية الضرورية لإنشاء المشروع و تشغيله .

هذه المصادر هي :

رأس المال المملوك لصاحب المشروع .

القروض من البنوك أو مؤسسات التمويل المختلفة وقد تكون قروض طويلة الأجل أكثر من خمس سنوات وقروض قصيرة الأجل أقل من سنة .

المنافع أو العوائد من المشروع : يتضمن منافع المشروع ، قيمة كل من نواتج المشروع الرئيسية والثانوية باستخدام سعر السوق .

عمر المشروع : وهي عدد السنوات التي يعطي فيها المشروع منافع .

10-أساس دراسات الجدوى المالية والاقتصادية :

لما كان تيار المنافع يتدفق خلال عدد من السنوات (عمر المشروع) وتيار التكاليف يتركز في السنوات الأولى من المشروع والجزء الأكبر منه ينفق قبل بدء تشغيل المشروع ، فإن أهم ما يميز دراسات الجدوى المالية والاقتصادية هى إيجاد القيمة الحالية للنقود التي ستنفق أو يحصل عليها المشروع خلال سنوات تشغيل المشروع . فمنطقيا أن حصول صاحب المشروع على ألف جنية بعد 10 سنوات من بدء المشروع لا تعادل قيمتها ألف جنية تنفق في تأسيس المشروع .

التقييم المالي والاقتصادي للربحية التجارية

إذا اجتازت الدراسة مرحلة إمكانية التمويل تصل إلى مرحلة تقدير مدى صلاحية المشروع الاقتصادية. وتبدأ بإعداد ملخص نتائج الأعمال التي تمكن من تقييم المشروع على أساس المقاييس المختلفة للربحية وينحصر هذا التقييم في قياس مدى قدرة المشروع على أن يدر عائداً مباشراً مناسباً.

وهناك العديد من المعايير الموضوعية التي تستخدم للتقييم المالي والاقتصادي للمشروع يمكن للقائمين على دراسة الجدوى استخدامها ومن بين هذه المعايير التي سنعرض لها:

تحليل التعادل

وهي طريقة لفحص العلاقات بين الإيرادات والتكاليف لتقرير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم للتعادل (أي عدم تحقيق ربح أو خسارة). وهو مؤشر أولي يساعد على الكشف عن مدى ربحية المشروع.

ويفضل استخدام تحليل التعادل في دراسات الجدوى نظراً لأنه يساعد على معرفة أقل مستوى إنتاجي و/ أو مستويات المبيعات التي يمكن للمشروع أن يستمر في السوق دون أن يقرر وقف الإنتاج والخروج من السوق.

والواقع أنه يمكن الوصول إلى نقطة التعادل للمشروع موضع الدراسة بعد الانتهاء من تقدير المبيعات من خلال الدراسة التسويقية، وتقدير التكاليف من خلال الدراسة الفنية. وكلما انخفضت نقطة التعادل كلما ارتفعت فرص المشروع في تحقيق أرباح وانخفض احتمال تحقيق خسائر. والفرق بين حد الاستخدام المتوقع لطاقة المشروع وبين نقطة التعادل يمثل منطقة الأمان التي كلما اتسعت كلما كان ذلك أفضل. والخلاصة أن نقطة التعادل تعبر عن أقل مستوى إنتاجي يمكن السماح به لاستخدام الطاقة الإنتاجية للمشروع.

لذلك بات من المهم التعرف على حجم المبيعات (بوحدات العملة) الذي تتعادل فيه إيرادات هذا الحجم من المبيعات مع تكلفته الكلية دون أن يحقق المشروع ربحاً أو خسارة.

ويمكن تحديد نقطة التعادل بالمعادلة التالية:

المبيعات عند نقطة التعادل = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

والتكاليف الثابتة مبلغ ثابت مهما كان حجم المبيعات. أما التكاليف المتغيرة فإنها تتغير تبعاً لحجم المبيعات ولكنها تبقى دائماً نسبة مئوية ثابتة من المبيعات.

فترة الاسترداد (المعيار الزمني)

وهي من الطرق التقليدية التي يهتم بها المستثمر بالدرجة الأولى من حيث القدرة على استعادة أمواله ويكون ذلك إما للرغبة في إعادة استثمارها أو لعدم الثقة في الظروف الاقتصادية.

والمقصود بفترة الاسترداد تلك الفترة الزمنية التي يسترد فيها المشروع التكاليف الاستثمارية التي أنفقت وأساس المفاضلة فيها هو المشروع الذي يمكن المستثمر من استرداد أمواله في أسرع وقت ممكن.

تشير فترة الاسترداد إلى طول المدة الزمنية اللازمة لتساوي التدفق النقدي الصافي الداخل من إنفاق رأسمالي معين مع التدفق النقدي الخارج للمشروع المقترح. وبعبارة أخرى الفترة الزمنية المتوقع استرداد قيمة الإنفاق الأصلي خلالها.

وطبقاً لهذا المعيار يفضل الأسلوب الرأسمالي الذي تغطي تدفقاته النقدية الداخلة قيمة الإنفاق الرأسمالي بطريقة أسرع من الأسلوب الرأسمالي الذي يستغرق وقتاً أطول.

وتحسب فترة الاسترداد بقسمة الاستثمار المبدئي على صافي التدفق السنوي وذلك في حالة تساوي صافي التدفقات السنوية. أما في حالة عدم تساويها فيتم تجميعها سنة بعد سنة حتى نتوصل إلى المجموع الذي يتعادل مع الاستثمار المبدئي.

ويمكن احتساب فترة الاسترداد بالمعادلة:

ويعتبر معيار فترة الاسترداد من أكثر المعايير استخداماً نظراً لسهولته وبساطته. وفي رأينا أن صلاحية هذا المعيار وملائمته تبرز في حالة اقتراحات الإنفاق الرأسمالي للاستثمارات التي تخضع لعوامل التقلب وعدم اليقين والتي تتعرض لتغيرات تكنولوجية سريعة. حيث يعتبر هذا المعيار مؤشراً لدرجة المخاطرة التي يتضمنها كل اقتراح. غير أنه يؤخذ على معيار فترة الاسترداد ما يلي:

1. إهماله للقيمة الزمنية للنقود (Time Value of Money) فإذا افترضنا وجود اقتراحين يحتاج كل منهما مبلغ 100 ألف وحدة نقدية وتتخذ تدفقاته النقدية السنوية الشكل التالي:

	الاقتراح الأول	الاقتراح الثاني
السنة الأولى	50000	20000
السنة الثانية	30000	30000
السنة الثالثة	20000	50000

فعلى الرغم من أن الاقتراحين يتم استرداد قيمتهما في 3 سنوات، إلا أنهما ليسا على درجة واحدة من التفضيل بسبب القيمة الزمنية للنقود. فالاقتراح الأول يتميز بسرعة استرداد الاستثمار المبدئي ومن ثم فهو أفضل من الاقتراح الثاني من وجهة نظر الربحية. ولكن معيار فترة الاسترداد يضع كل الاقتراحين في نفس المستوى نظراً لإعطائه أوزاناً متساوية للتدفقات المختلفة خلال الفترة الزمنية.

2. إهماله للعمر الافتراضي للمشروع وما يتحقق من مكاسب نقدية في فترة الاسترداد، على الرغم من أن القيمة الحقيقية للاقتراح تتوقف على عدد السنوات التي يتحقق خلالها عائداً. الأمر الذي يترتب عليه اختيار استثمارات أقل كفاءة.

المعدل المتوسط للعائد

ويقوم على إيجاد النسبة المئوية لمتوسط صافي الربح المحاسبي السنوي بعد خصم الاستهلاك والضرائب إلى متوسط قيمة الاستثمار اللازم للمشروع.

صافي القيمة الحالية

يشير صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري إلى الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والناتجة عن هذا المشروع. والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع. فإن كان صافي القيمة الحالية موجب- أي تزيد القيمة الحالية للتدفقات الداخلة عن التدفقات النقدية الخارجة- كان المشروع الاستثماري مربحا، والعكس صحيح. وفي حالة وجود أكثر من مشروع استثماري يفضل المشروع الذي يعطي أكبر صافي قيمة حالية.

دليل الربحية (نسبة المنافع للتكاليف)

ويقصد به خارج قسمة القيمة الحالية للتدفقات الداخلة من المشروع الاستثماري على القيمة الحالية للتدفقات الخارجة لهذا المشروع. فإن كان الدليل (النسبة) أكبر من الواحد الصحيح كان المشروع الاستثماري مربحاً والعكس صحيح. ويفيد دليل الربحية لكل من الحوارات المتنافسة في ترتيبها على أساس ربحيتها تمهيداً لاختيار الحوار الأكثر ربحية.

معدل العائد الداخلي

يعتبر معيار معدل العائد الداخلي من أهم المعايير المستخدمة في التقييم والمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية المختلفة. ويستخدمه البنك الدولي حالياً في كل أنواع التحليل المالي والاقتصادي للمشروعات. وكذلك تستخدمه معظم مؤسسات التمويل الدولية عند قبولها أو رفضها للمشروعات المقدمة إليها بغرض التمويل.

ويتمثل هذا المعيار في المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع الاستثماري. وبمعنى آخر هو معدل الخصم الذي عنده تكون صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري تساوي صفر.

تلك هي أهم المعايير المستخدمة في تقدير الربحية للمشروع المقترح والتي تساهم في اتخاذ قرار بإقامة المشروع أو صرف النظر عنه حسب نتائج هذه المعايير.

تقدير تكاليف المشروع

يتم تقدير تكاليف المشروع من خلال البيانات والمعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية بالإضافة إلى تلك المعلومات التي أوضحتها الدراسة التسويقية.

وتقدير تلك التكاليف يجب أن يسير في اتجاه الإجابة على السؤالين التاليين: ما هي التكلفة التي تتطلبها إقامة وتنفيذ المشروع حتى يبدأ الإنتاج والتشغيل؟ وما هي

تكلفة إنتاج ذلك الحجم المتوقع من المبيعات؟ والإجابة عن السؤال الأول تعني تقدير الإنفاق الاستثماري للمشروع بينما الإجابة عن السؤال الثاني تهتم بتقدير الإنفاق التشغيلي للمشروع، أو بعبارة أخرى تقدير كل من التكاليف الاستثمارية (الرأسمالية) والتكاليف التشغيلية السنوية.

التكاليف الاستثمارية:

يمكن تحديد نطاق التكاليف الاستثمارية في دراسات الجدوى بتلك التكاليف اللازمة لإقامة وتجهيز المشروع حتى يصبح معداً للبدء في التشغيل. وبالتالي تمثل عناصر التكاليف الاستثمارية في تلك العناصر التي تنفق خلال الفترة من لحظة ظهور فكرة المشروع وإعداد الدراسات الخاصة به حتى إجراء تجارب تشغيله. وتشمل هذه التكاليف ما يلي:

تكاليف شراء والحصول على الأصول الثابتة وتركيبها. ومن أمثلتها تكاليف شراء الآلات والمعدات ونقلها وتركيبها في الموقع، وشراء أرض المشروع وإقامة المباني عليها وتجهيزها الخ.

رأس المال العامل، ويشمل:

المخزون من المواد الخام اللازمة لدورة إنتاجية كاملة. ويتضمن مخزون المواد الأولية الرئيسية والمساعدة والوقود وقطع الغيار والمهمات ومواد الصيانة ومواد التعبئة والتغليف.

النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة مصروفات مثل الأجور والمرتبات والعناصر الأخرى للمصروفات الصناعية والتسويقية والإدارية والمالية الأخرى.

مصروفات التأسيس وتتضمن: تكلفة تكوين الشركة وتكلفة الدراسات التمهيدية والتفصيلية والأتعاب القانونية ومصروفات انتقال وسفر وتدريب العاملين الذين سيوكل إليهم تشغيل المشروع بعد إقامته بالإضافة إلى مصروفات تجارب تحت التشغيل...الخ.

تكاليف التشغيل السنوية:

تعتبر عملية تحديد عناصر التكاليف الخاصة بالتشغيل خلال السنة الأولى التي يصل فيها النشاط الإنتاجي إلى مستوى الطاقة الكاملة أساساً لقياس مدى ربحية المشروع. وتتمثل تكاليف التشغيل السنوية في التكلفة الصناعية للإنتاج وأيضاً التكلفة التسويقية والإدارية.

ويتعين على القائمين بدراسة وتحليل هذا الجزء أن يبرزوا ويوضحوا الأنواع التالية من التكاليف في إطار تحليلهم:

(1) التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة إن أساس هذا التمييز الذي يفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة هو أن التكاليف الثابتة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج (مثل مرتبات الإدارة / ايجار المكان / مرتبات العاملين الأساسية) ولكن التكاليف المتغيرة تتحدد بعدد الوحدات المنتجة مضروبا في التكلفة المضافة لكل وحدة (مصاريف النقل / التعبئة والتغليف / الأجر الاضافي / الكهرباء)

(2) التكاليف التي تكون ثابتة طالما أن النشاط الإنتاجي مستمر ولكن يمكن تجنبها لو أن هذا النشاط توقف. مثل ذلك مرتبات الموظفين الذين يقومون بعملية الإشراف.

(3) التكاليف التي تستمر حتى لو توقف الإنتاج ولكن يمكن تجنبها لو تم تصفية المشروع. مثال ذلك مرتبات الحراس.

(4) التكاليف التي لا يمكن تجنبها حتى لو تم تصفية المشروع وتم بيع أصوله- مثال ذلك استهلاك الآلات والمعدات خصوصاً التي لا يكون لها قيمة سوقية.

(5) التكاليف التي لا تكون مترتبة على الإنتاج ولكنها تكون خاضعة لتصرف الإدارة. مثال ذلك مصاريف الإعلان والأبحاث وأتعاب المستشارين والقانونين.

(6) التكاليف المضافة هي تلك التكاليف المترتبة على قرار معين. مثل القرار الخاص باستخدام آلة عدد من الساعات الإضافية يترتب عليه تكاليف إضافية

تتمثل في الوقود اللازم لإدارة هذه الآلة وتكاليف إهلاكها نتيجة لتشغيلها هذا العدد الإضافي من الساعات.

(7) التكاليف النقدية (Out of Pocket Costs) والتكاليف الدفترية (Book Costs) والأولى هي تلك التكاليف التي تتطلب إنفاق جاري للغير كالأجور والمرتبات المدفوعة أما الثانية فهي لا تتطلب إنفاقاً جارياً مثل الإهلاك.

تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة ومعيار التفرقة هنا أن التكاليف المباشرة هي التكاليف التي لا تنفق الا للحصول على الإنتاج او السلعة اما التكاليف الغير مباشرة فهي التكاليف التي تنفق على جهات اخرى ولكنها لازمة لاستمرار الشركة وعدم توقفها كما أن التكلفة المباشرة هي تلك التي يمكن تخصيصها أما غير المباشرة فهي تلك التي لا يمكن تخصيصها على سلعة معينة أو قسم معين وتسمى أيضاً (Overhead Costs).

الجدوى الاقتصادية للمشروع

يتشابه التقييم الاقتصادي مع التقييم المالي للمشروع في استخدام نفس المقاييس – والفرق الجوهري هو أن التقييم الاقتصادي للمشروعات يهتم بقياس العائد الاقتصادي للمجتمع في التقييم الاقتصادي فأن عناصر التكاليف والعوائد للمشروعات لا تقدر قيمتها على أساس أسعار السوق بل تقدر قيمتها على أساس

أسعار الظل التي تعكس القيم الحقيقية الاقتصادية والاجتماعية لهذه التدفقات – وقد تتساوى أسعار الظل مع أسعار السوق في حالات معينة ولكنها تختلف عنها في معظم الحالات .

ولذا عند إجراء التقييم الاقتصادي للمشروع يتم تعديل الأسعار المالية (أسعار السوق) إلى قيم اقتصادية قبل حساب مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع .

أمثلة :

المشروع سيأخذ قرض بسعر فائدة مدعم (7 ٪) في ذ التقييم المالي تحسب بنفس سعر الفائدة . أما في التقييم الاقتصادي تحسب بسعر الفائدة المعدل الذي سيدفعه في حالة حصوله على القرض من المصادر الأخرى غير المدعمة (12 ٪ مثلا) .

مشروعات معينة تعفي من الضرائب أو الرسوم الجمركية في التقييم الاقتصادي تدخل قيمة الضرائب أو الرسوم الجمركية كما لو كانت غير معفاة لأن هذه الضرائب عائد المجتمع .

الإعانات تدخل قيمتها في التقييم الاقتصادي .

تقييم مدخلات المشروع بأسعارها الظليه (غير المدعمة) .مثلا مشروع سيستخدم وقود مدعم أو عنصر إنتاجي مدعم من التقييم الاقتصادي يحول إلى قيمته بدون دعم.

ثم تحسب مقاييس جدوى المشروع باستخدام القيم المعدلة سواء لعناصر التكاليف أو العوائد – ونحكم منها على الجدوى الاقتصادية للمشروع بنفس الأساس في الجدوى المالية .

الجدوى الاجتماعية للمشروع

تهتم الجدوى الاجتماعية بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة بالمجتمع .ويمكن حصر الجوانب الاجتماعية التي تهم القائم بدراسة الجدوى لأى مشروع في :

أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة وكم فرصة عمل يتطلبها المشروع وكم نسبة العمالة العادية فيها .

أثر المشروع على توزيع الدخل في صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل .

إذا كان منتج هذا المشروع لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل .

الجدوى البيئية للمشروع

لكل مشروع أثار بيئية موجبة أو سالبة – ولذا فأن تقييم الآثار البيئية للمشروع يساعد في تقديم التوصيات بخطوات منع أو تقليل الأضرار البيئية الناتجة عن أى مشروع وزيادة المنافع البيئية الإيجابية .

ويتضمن التقييم البيئى تقييم آثار المشروع على الصحة العامة والمحافظة على البيئة ورفاهية السكان في منطقة المشروع .

مثال :

منطقة ينعم سكانها بمرور نهر بها ويتمتعون بمياه عذبة نقية ويعيشون على الأسماك التي يصطادونها من هذا النهر لتغذيتهم ويبيعون ما يزيد على حاجتهم كمصدر دخل .

جاء مستثمر و أنشا مصنع ورق في المنطقة. يحتاج إلى المياه للغسيل في عمليات تصنيع الورق . وتصرف المياه الناتجة من عمليات الغسيل في النهر مرة أخرى ولكنها تحمل معها الكيماويات المستخدمة – مما يلوث النهر ويؤثر على نظافة المياه ويسبب في موت نسبة من الأسماك – و بالتالى فأن لهذا المشروع آثار بيئية على صحة السكان ودخلهم ورفاهيتهم. أيضا سيرفع من تكاليف محطة تنقية وتكرير مياه الشرب للمواطنين في المنطقة .

ومن الآثار الإيجابية للمشروع تشغيل عدد من سكان المنطقة ، خلق أعمال إضافية لخدمة المشروع .

ومن فوائد أجراء التقييم البيئى :

تحديد القضايا البيئية التي سوف يسببها المشروع وتقدير تكلفتها الفعلية.

اقتراح آليات تخفيف الأضرار التي تنشأ عن تنفيذ المشروع .

تقييم الأثر البيئى للمشروع يساعد في اختيار مواقع بديلة في حالة ارتفاع الأثر البيئى للحفاظ على البيئة.

وتتم معالجة الآثار البيئية للمشروع في الخطوات التالية:

الاولى : تحديد تأثير المشروع على البيئة:

دائما يمكن تحديد آثار المشروع على البيئة على أساس المعلومات التي يتم عرضها في الجزء الخاص بتوصيف المشروع – وفي هذا المثال تتمثل في زيادة تكاليف تنقية مياه الشرب بالمنطقة والانخفاض في كمية صيد الأسماك بعد تشغيل مصنع الورق .

الثانية:

تقدر مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع بدون أخذ تأثير البيئة على المشروع .

تقدير مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع مع أخذ تأثير البيئة على المشروع وفي هذه الحالة تضاف التكاليف الزيادة في تكاليف تنقية المياه.

إرشادات في كتابة تقرير دراسة الجدوى :

أولا : تنظيم التقرير

ألا يزيد عدد صفحات التقرير عن 25 صفحة.

يدعم التقرير بمجموعة من الملاحق في مجلد منفصل .

صياغة التقرير في شكل يجعل غير المتخصص قادرا على فهم المشروع .

ثانيا: العناصر الرئيسية للتقرير :

الملخص والنتائج : لا يزيد هذا الجزء عن صفحتين.

والهدف منه إعطاء القارئ فكرة مختصرة وكاملة عن المشروع .

المقدمة : يذكر فيها فكرة المشروع وأهميته .

مبررات اختيار المشروع .

منطقة المشروع : وصف كامل للمنطقة التي سيقام فيها المشروع .

مصادر المدخلات التي يحتاجها المشروع .

المشروع

يعطى هذا الجزء فكرة مختصرة عن أهداف المشروع وموقعه و وحجمه ومكوناته و

أى خصائص أخرى لها أهميتها للمشروع .

الجوانب الفنية للمشروع .

مصادر تمويل المشروع ، وشروط الاقتراض .

ثالثا : مراحل تنفيذ المشروع وجدولة الإنفاق :

رابعا : تقديرات التكاليف :

التكاليف الاستثمارية

التكاليف الجارية

احتياطي الطوارئ في حدود 10 – 15 ٪

خامسا : الخطة التمويلية للمشروع في شكل جدول :

سادسا : الأثر البيئي للمشروع :

سابعا :إنتاج المشروع والأسواق :

ثامنا : المنافع أو العوائد من المشروع :

المنافع الاقتصادية

المنافع الاجتماعية

تاسعا : مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع

المراجـــع:

(1) الأستاذ.ابراهيم حمداوي باحث سيوسلولوجي

(2) د. طارق السويدان *سلسلة دعوة للنجاح*

(3) د. عدنان حيشو مركز التنمية الإدارية بدمشق AL IQTISSADIA 2007

(4) د. عبد العزيز بن عبد الله الخضيري. كاتب متخصص في التنمية / منتديات الخليج العربي 2007

(5) سعد بحيري : ادارة المشروعات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 م

(6) نضال رشيد صبري ، الموازنات ودراسة الجدوى الاقتصادية ، فلسطين ، 1995 م

(7) عبد الحميد ابوناعمة ، ادارة المشروعات الصغيرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 م

(8) احمد زيادات ،ابراهيم العموش ، الوجيز في التشريعات التجارية الاردنية ، دار وائل للنشر ، عمان1996 م

(9) Economic Commission for Africa (ECA), Case Study on Best Practices Aimed at Popularizing Micro-

Financing, Working paper Series, ECA/DMD/PSD/WP/98/8, Addis Ababa, 1998.

(10) ECA, Report of the International Conference on « African Women and Economic Development: Investing in our Future » E/ECA/ACW/AWED/98/11, Addis Ababa, June 1998.

(11) ECA, A study of the Economic Empowerment of Women and their Role in the Socio-Economic Development of Africa, Addis Ababa, August, 1996.

(12) ECA, The Gender Dimension of Poverty in North Africa, Working Paper Series (ESPD/WPS/97/4(a), Addis Ababa, December 1997.

(13) Fonds d'équipement des Nations Unies, UNCDF Working Paper on Micro-Finance : Building on Lessons Learned, New York, 1997.

(14) BIT, Lim Lin Lean, More and Better Jobs for Women : An Action Guide, Geneva, 1996.

(15) BIT, Les femmes et le développement des micro-entreprises, Note d'information, Genève, avril 2000.

(16) ONU/UNRISD, Lynda Mayoux, From Vicious to Virtuous Circles ? Gender and Micro - Enterprise Development, UNRISD Occasional Paper No.3, UN Fourth World Conference on Women, may, 1995.

(17) UNO & Women's World Banking, United Nations Expert Group on Women and Finance, New York, 1994.

(18) UNO, World Survey on the Role of Women in Development : Globalization, Gender and Work, United Nations publications Sales No. E.99.IV.8, ST/ESA/269. New York, 1999.

(19) Rapports des Gouvernements de la sous - région sur les réalisations accomplies dans le domaine de la promotion de la femme en vue de la préparation de la session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies, New York, juin 2000.

(20) PNUD, MicroStart- a Guide for Planning, Starting and Managing a Micro-finance Programme, New York, 1997.

(21) PNUD, Vaincre la pauvreté humaine, Rapport du PNUD, New York, 1998 et 2000.

(22) PNUD et Gouvernement du Maroc, Document de projet, MOR/97/002/B/01/99 MicroStart Maroc, New York, juin 1997.

(23) UNCDF Working Paper on Micro - finance: Building on lessons learned, The United Nations Capital Development Fund , February, 1999.

(24) Banque Mondiale / CGAP Secrétariat

(25) The Consultative Group to Assist the Poorest - A Micro-finance Program, Note No.1, September, 1998.

(26) Maximizing the Outreach of Micro-enterprise Finance: The Emerging Lessons of Successful Programs, Note No.2, October 1995.

(27) Financial Sustainability, Targeting the Poorest, and Income Impact: Are there Trade-offs for Micro-finance Institutions?, Note No. 5, December, 1996.

(28) The Challenge of Growth for Micro-finance Institutions: The BancoSol Experience, Note No.6, March 1997.

(29) Anatomy of a Micro-finance Deal: The New Approach to Investing in Micro-finance Institutions, Note No.9, August, 1997.

(30) State-owned Development Banks in Micro-finance, Note No. 10, August 1997.

(31) Making Micro-finance Work in the Middle East and North Africa, 1998.

(32) Commercial Banking and Micro-Finance in Egypt : National Development Bank, Case Study, Regional Bureau for Arab States in cooperation with the Middle East and North Africa Region, 1998.

(33) Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development and Donor's Working Group on Financial Sector Development, Donor Guidelines for Microfinance International Best Practice, www.soc.titech.ac.jp/icm/inspire/donor-guidelines.html ,June 1995.

(34) Rural Finance: Issues, Design and Best Practices, Agriculture and Natural resources Department, February, 1997.

(35) USAID, Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: The Emerging Lessons of Successful Programmes, 1997.

(36) Fouzi Mourji, Le Développement des micro-entreprises en question, Fondation banque populaire pour la création d'entreprises, Editions Remald, Casablanca, Maroc, 1998.

(37) Mayoux Linda, From Access to Empowerment : Gender Issues in Micro-finance, October 1999.

(38) Mayoux Linda, The Magic Ingredient? Micro-finance and Women's Empowerment, Présentation

faite à l'occasion du Sommet mondial sur le micro - crédit, Washington DC, February, 1997.

(39) Ruhul Amin, Stan Becker and Abdul Bayes, Beneath the Surface : Micro-credit and Women's Empowerment, The Journal of Developing Areas, Vol. 32, No.2, winter 1998.

(40) Nancy Barry, President, Women's World Banking and CGAP Policy Advisor, Women's World Banking and the Micro-finance Movement : Building Financial Systems that Work for the Majority, Washington D.C., 1999.

(41) Nancy Barry, The Missing Links : Financial Systems that Work for the Majority, Global Forum Policy, June 1995.

(42) Susan Johnson, Gender and Micro-finance : guidelines for good Practices, Centre for Development Studies, University of Bath, Great Britain, 2000.

(43) Commission Européenne, Integrating a Gender Perspective in Micro-finance in ACP Countries, www.soc.titech.ac.jp/icm, 2000.

(44) James B. Mayfield, Grameen Bank Replication: Lessons Learnt, Choice Humanitarian, 1998.

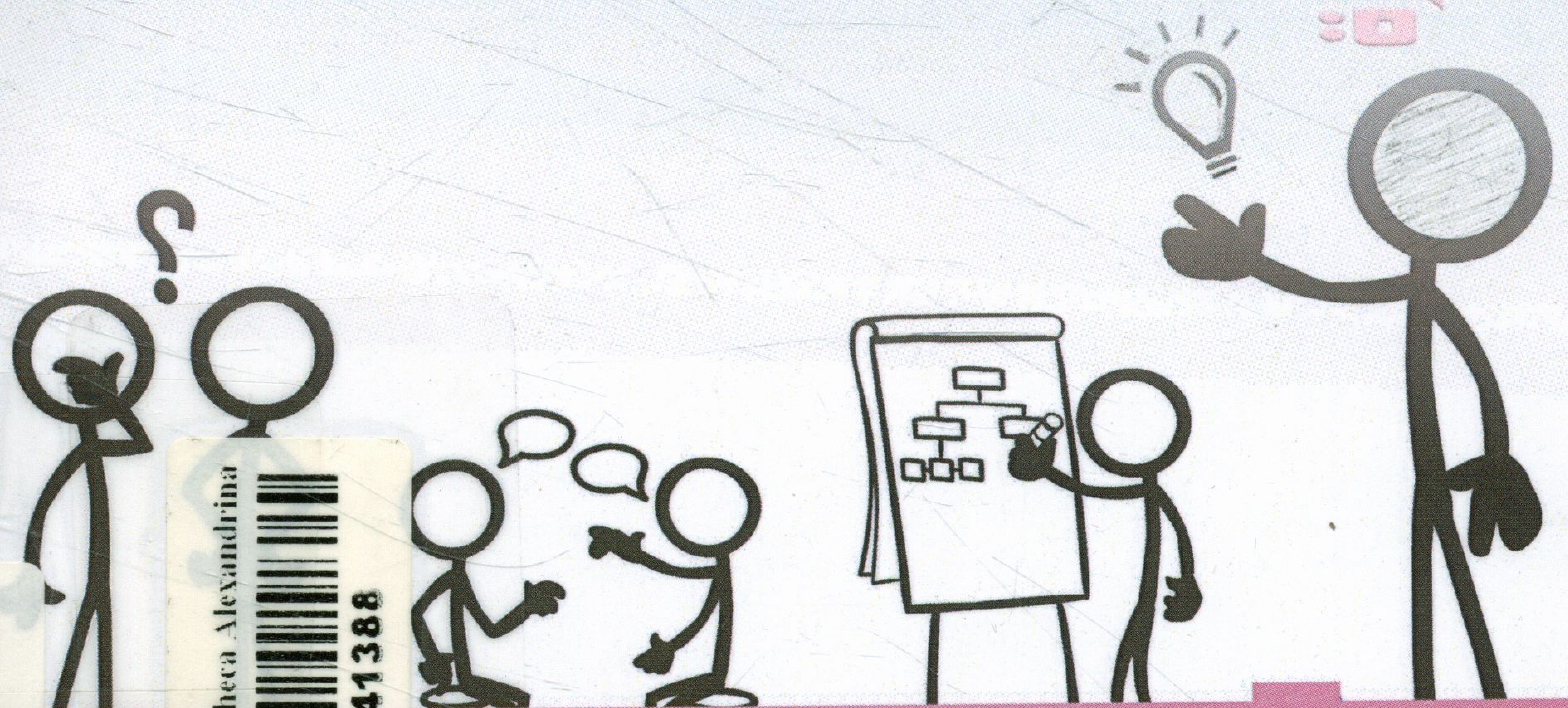
(45) OECD et IFAD, Micro-finance for the Poor? IFAD's experience: Five "Best Practices", Development Centre Seminars, Paris, 1997.

(46) Garry M. Woller, Christopher Dunford et Warner Woodworth, Where to Micro-finance?, www.soc.titech.ac.jp/icm, 2000.

(47) The Micro-Credit Summit, 2000 Micro-credit Summit Campaign Report, www.microcreditsummit.org, 2000.

(48) Dr. Salehuddin Ahmed, Managing Director PKSF, Creating Autonomous National and Sub-regional Micro-credit Funds, preparé pour le sommet Africain sur le micro-credit, Zimbabwe, septembre 2000.

ادارة المشاريع الصغيرة







دار أمجد للنشر والتوزيع

عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث

جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٣٢
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٣٦٧٠
فاكس: ٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٧٢

dar.almajd@hotmail.com

dar.amjad2014dp@yahoo.com